
مدیریت
مشارکتی
مرکزتحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت مشارکتی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت مشارکتی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت مشارکتی/ www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت - مشارکتی

نظام پیشنهادات

نظام یا سیستم پیشنهادات ، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادات، ایده‌ها ، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می گردد.فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی شود بلکه راه حلهای رفع مشکلات نیز ارائه می شود از این طریق کارکنان می توانند به همه امور و فعالیتهای سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می شود. و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود. متأسفانه به دلایل مختلف نظام مشارکتی و پیشنهادات در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم گیریهای سازمان مشارکت داده نمی‌شوند و اگر در یک سازمانی مشارکت هم داده شوند از طرف کارکنان استقبال نمی‌شود.شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان از سیستم پیشنهادات به دلیل بی‌توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان بوده است. که نظرات و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند ولی به آنها بهایی داده نشده است. و لذا برای کارکرد بهتر این نظام در سازمانهای ایران ابتدا باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از ارائه پیشنهادات دارند تغییر یابد، به همین علت اگر این سیستم را در سازمان مستقر گردید انتظار نداشته باشید که از فردای آن روز پیشنهادات از جای جای سازمان سرازیر گردد بلکه برای معتبر سازی و ایجاد یک ذهنیت مثبت تلاش کنید و آن نیز با شعار امکان پذیر نمی‌باشد بلکه باید عملاً نظام پیشنهادات را تقویت کنید. بررسی‌ها و تحقیقات نشان می‌دهد که در بین کشورهای دنیا ژاپنی‌ها ار این نظام بهتر و بیشتر استفاده کرده اند و قسمتی از رشد و پیشرفت خود را مرهون مدیریت مشارکتی می‌دانند به همین منظور اکثر موفقیت شرکتهای ژاپنی را نه به خلاقیت و نوآوری کارکنانش بلکه به نوع و شیوه مدیریت آنها نسبت می‌دهند. شیوه‌ای که در کل جهان به الگوی ژاپنی معروف شده است و یکی از عمده ترین برتری الگوی ژاپنی نسبت به سایر الگوها، به چگونگی تشویق و ترغیب، افزایش انگیزه، خلاقیت و نوآوری کارکنان بستگی دارد. به خاطر همین است که نظام پیشنهادات در کلیه شرکتهای ژاپنی مستقر می باشد.

در جدول زیر به طور نمونه به چند شرکت اشاره می شود.

سرانه

تعداد پیشنهادات کارکنان

تعداد کارکنان

نام شرکت

۱۲۶.۵

۳۰۲۵۸۵۳

۲۳۹۲۹

مزدا

۴۷.۶

۲۶۴۸۷۱۰

۵۵۵۷۶

تویوتا

۷۸.۱

۱۰۷۶۳۵۶

۱۳۷۸۸

کانون

۶۳.۴

۳۶۱۸۰۱۴

۵۷۰۵۱

هیتاچی

۲.۳

۲۱۰۰۰

۹۰۰۰

یک شرکت پیشرفته امریکایی

در ژاپن میزان پیشنهادات هر سازمان به عنوان افتخارات سازمانی محسوب می شود هر مدیر که مسایل کشف شده بیشتری داشته باشد از شهرت بهتری برخوردار می شود و هر کارمندی که مسایل جدیدی کشف کند معزتر است و سرانه پیشنهادات میزان مشارکت، انگیزه، خلاقیت و نوآوری را در هر سازمانی مشخص می کند.

اهداف نظام پیشنهادات:استقرار سیستم پیشنهادات در هر سازمانی منافع خوبی برای همه دارد. کارکنان، مدیران، سهامداران، مشتریان، جامعه، دولت و ... از جمله ذینفعان استقرار نظام پیشنهادات به شمار می‌روند. در سازمانهایی که نظام فوق را اجرا کرده اند دستاوردهای خوبی داشته‌اند که در زیر به چند نمونه آن اشاره می‌شود:

•اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خود جوش •بهبود روحیه و انگیزه کارکنان •افزایش میزان خلاقیت، نوآوری و ابتکار• تقویت مسئولیت پذیری و تعلق سازمانی •بهبود بهره وری، کیفیت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش •کاهش مقاومت در مقابل تغییر •افزایش توانمندسازی مدیران و کارکنان •افزایش پویای و انعطاف‌پذیری •گردش بهتر اطلاعات و اطلاع رسانی •افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها •افزایش میزان وقت، سرعت و صحت

در بعضی از شرکتها و سازمانها هدف از استقرار نظام پیشنهادات را افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها می‌دانند در حالی که هدف اصلی باید ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و ایجاد زمینه‌های مناسب برای تعامل گروهی در محیط غیر رسمی باشد که به دنبال خود ممکن است افزایش درآمد و کاهش هزینه ها را هم داشته باشد. فرصتهایی که خلاقیت و نوآوری از طریق سیستم پیشنهادات ایجاد می کند باعث نشاط کارکنان در کار شده و روحیه کارکنان را بهبود می بخشد. رشد و پیشرفت هر شرکت و سازمانی را وجود نیروهای با انگیزه، خلاق و نوآور رقم می‌زنند. (به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش دهید)

چگونگی اجرای نظام پیشنهادات:برای اجرا و عملی نمودن نظام پیشنهادات در هر سازمان و شرکتی یک روش واحدی وجود ندارد هر سازمانی بنا به موقعیت خود، نظام پیشنهادات متناسب با نیازهای خود را طراحی و اجرا می نماید، اقدامات و فعالیتهای لازم برای استقرار نظام پیشنهادات به شرح زیر می باشد:

الف: بستر سازی برای استقرار نظام پیشنهادات: برای اجرای خوب نظام پیشنهادات بستر سازی و آماده سازی مدیران و کارکنان امری ضروری است با توجه به اینکه نظام فوق بر اساس خواست و اراده کارکنان صورت می گیرد و یک وظیفه شغلی و کاری نبوده و به مشارکت داوطلبانه کارکنان بستگی دارد با ابلاغ آئین‌نامه، دستورالعمل و بخش نامه عملی نمی‌شود بلکه باید به طریقی کارکنان را تشویق و ترغیب نموده برای بسترسازی می توان مراحل زیر را در سازمان اجرا نمود:

- آگاهی و اطلاع رسانی مناسب به کارکنان و مدیران میانی و اجرایی- برگزاری جلسات توجیهی در سطح مدیران- برگزاری جسلات آموزشی در سطح مدیران و کارکنان- تشویق و ترغیب کارکنان با بیان مزایا و منافع اجرای نظام فوق- ایجاد ارتباط و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران- تدوین و ابلاغ آئین‌نامه اجرایی نظام برای کلیه واحدها و قسمتها- محدود نکردن پیشنهادات در زمینه های خاص- تدوین فرم مشخص و مکان معین برای ارائه پیشنهادات

ب- تعیین گروه (کمیته) یا شورای نظام پیشنهادات: برای اجرای نظام پیشنهادات باید کمیته یا شورایی برای پذیرش پیشنهاد در سازمان تعیین گردد. بهتر است انتخاب کمیته دموکراتیک باشد، یعنی نمایندگانی از کارکنان و مدیران در این کمیته حضور داشته باشند تا مسائل و نیازهای کارکنان، مدیران و سازمان در اجرای پیشنهادات لحاظ گردد. البته در سازمانهای مختلف این کمیته ممکن است به نامهای گروه، تیم یا شورای پذیرش پیشنهادات تشکیل شده باشد. ولی ترکیب اعضای کمیته یا گروه پذیرش می‌تواند به صورت ذیل باشد:

- مقام مجاز یا نماینده تام‌الاختیار وی- دو نفر نماینده کارکنان (با رای گیری مستقیم)- یک نفر نماینده مدیران (با رای گیری مستقیم)- کارشناس متخصص به تناسب موضوع پیشنهاد شده- دبیر کمیته یا گروه

در اولین جلسه کمیته باید رئیس و دبیر مشخص شوند تا وظایف تقسیم شده و پی گیری گردد ، وظایف کمیته نظام پیشنهادات:

- رسیدگی (درخواست اصلاح، تصویب، رد) به پیشنهادات رسیده- تعیین مدت زمان اجرای آزمایشی پیشنهاد ارائه شده- ارجاع پیشنهادات رسیده به گروه کارشناسی و واحدهای اجرایی- تصویب یا رد نهایی پیشنهادها پس از اجرای آزمایشی- سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی، تصویب و اصلاح آئین نامه‌های مربوطه- تعیین پاداش به پیشنهاد دهندگان، حق الزحمه کارشناس و همکاران اجرایی- ارزیابی و انتخاب بهترین پیشنهاد در هر سال- نظارات بر اجرای بهتر نظام پیشنهادات در سازمان

ج- روش ارائه پیشنهاد: برای ارائه پیشنهادات توسط همکاران بهتر است فرمی متناسب با نیاز هر سازمانی طراحی و در اختیار قسمتها و واحدها قرار دهد. یا فرمها را می‌تواند از دبیرخانه نظام پیشنهادات گرفته و پس از تکمیل پیشنهاد خود به دبیرخانه ارسال نماید. و دبیر نیز موظف است که اعلام وصول پیشنهاد را در اسرع وقت به پیشنهاد دهنده اعلام نماید. پس از وصول پیشنهاد دبیرخانه به بررسی پیشنهاد می‌پردازد در صورتی که پیشنهاد تکراری یا تنها به بیان مشکلات پرداخته و راه‌حل اجرایی ارائه نکرده باشد، طی نامه ای به پیشنهاد دهنده اطلاع دهد، در صورت غیر تکراری بودن برای بررسی بیشتر در کمیته پیشنهادات طرح نماید.

د- روش بررسی پیشنهادات: کلیه پیشنهادات که قابل طرح در کمیته باشد در جلسه مطرح می گردد ممکن است پیشنهاد ارائه شده نیاز به بررسی و اظهار نظر کارشناس باشد که در این صورت پیشنهاد به گروه کارشناسی و واحدهای تخصصی ارجاع داده می شود که پس از دریافت نظر آنها دوباره در جلسه مطرح گردیده و در صورت تصویب یا عدم تصویب تشویق مادی و معنوی و علت عدم تصویب به پیشنهاد دهنده ابلاغ می گردد باید نتیجه بررسی پیشنهاد حتماً به پیشنهاد دهنده اعلام گردد تا پیشهاد دهندگان انگیزه برای ارائه پیشنهادات داشته باشند.

ه- تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاد دهندگان: در نظام پیشنهادات پاداش مالی و بازخورد سریع که هر دو از اهرم‌های انگیزش مهم هستند باید پیش‌بینی شده باشد اگرچه پاداش‌های مالی ممکن است رقم اندک باشد ولی بیشتر صورت نمادین دارد. در سازمانهایی که روابط فرد با سازمانش رابطه بده و بستان است پرداخت پاداش مالی، خلاقیت، تفکر و روحیه مشارکت افراد را برای ارائه پیشنهادات بیشتر تقویت می‌نماید. البته هر سازمانی می‌تواند معیار و شاخصی برای تعیین و پرداخت پاداش مالی در نظر بگیرد به عنوان مثال می‌تواند درصدی از صرفه جویی‌هایی که در اثر ارائه پیشنهاد حاصل شده به عنوان پاداش در نظر گرفته شود و یا درصدی از درآمد اضافی که حاصل پیشنهاد باشد یا از طریق امتیاز بندی پیشنهادات درصدی را تعیین و پرداخت نماید البته بهتر است قسمتی از پاداش در صورت تصویب و قسمتی دیگر را پس از اجرا و عملی شدن پرداخت نماید تا پیشنهاد دهنده برای مشارکت فعال انگیزه مناسب داشته باشد.نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات:

•افزایش کمیت و کیفیت کالا-و خدمات تولید شده •صرفه‌جویی و کاهش هزینه ها •ارتقای بهره وری در سازمان •بهبود روشهای انجام کار •ابداع روشهای تازه و یا تولیدات تازه •افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان •افزایش رضایت مندی کارکنان به طور خلاصه می‌توان گفت استقرار نظام پیشنهادات در هر سازمانی مشارکت کارکنان را در تصمیم گیریهای سازمان بیشتر نموده و خلاقیت و نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت‌مندی کارکنان را بهبود می‌بخشد و بهبود و بالندگی فرد و سازمان را تقویت می‌نماید

.

منبع : http://www.mydocuments.ir

?What is a Suggestion

A suggestion is a proposal by one or more eligible employees, which will reduce or eliminate State expenditures or improve the operation of State Government. To qualify for consideration, a suggestion must do more than call attention to a problem it also must set forth a constructive solution. The idea must be practical, efficient, and provide .monetary savings to the State

ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها مدل CIPP

ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها مدل CIPP

معرفی نظام پیشنهادات

زهرا رضوی امیری- زهرا سعیدی

چکیده:

امروزه یکی از معضلاتی که سازمانها به آن مبتلاـ هستند مشکل نیروی انسانی و ناتوانایی سازمان در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان به ویژه در سطوح کارشناسی و تخصصی است. این امر سبب کاهش بهره وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه های ملی و بین المللی گردیده است .متداول ترین راه برای بر طرف ساختن این مشکل به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارشها، موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می گردد. شناخته ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادات که عاملی مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است. در این مقاله ضمن معرفی نظام پیشنهادات ، مدل CIPP برای ارزیابی و بهبود این نظام ارائه شده است تا سازمانها با استقرار و بهبود نظام پیشنهادات مشکل نیروی انسانی را مرتفع ساخته و بهره وری خود را افزایش دهند .مقدمه در تعریفی کوتاه مدیریت کیفیت جامع به عنوان روش مدیریت مشتری مدار است که در آن کلیه افراد به شکل مستمر در جهت بهبود فرایندهای کاری خود تلاش می کنند تا خدمات و کالایی با کیفیت بهتر برای هم ?مشتریان خود فراهم سازند.سازمانهای مختلف در کشورهای جهان از روشهای گوناگونی برای حل مشکل نیروی انسانی بهره می برند که یکی از متداول ترین و با اهمیت ترین آنها سبک و روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارشها و واقعیتهای موجود، موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می شود. نظام پیشنهادات ابزاری برای برقراری ارتباطی زنده، سالم و مستمر بین مدیریت ارشد و مدیران میانی با کارکنان است و از آنجا که به صورت داوطلبانه و اختیاری انجام می گیرد ، ایجاد کننده حس مسئولیت و تعلق در میان کارکنان نسبت به موارد بهبود در سازمان است .معرفی نظام پیشنهادات شناخته ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از سیستم پیشنهادات یا طرح بسیج اندیشه‌ها که یکی از عوامل مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان بوده ودر واقع تجلی گاه ابتکارات و خلاقیتهای فردی و گروهی در بین کارکنان برای به وجودآوردن و گسترش روحیه مشارکت در میان آنان در جهت ایجاد پویایی و بهبود فرایند و کیفیت محصول یا ارائه خدمات است. به عبارت دیگر، سیستم پیشنهادات ، فرمانبرداری از دانایی و به گردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیزاز ترویج روحیه استبداد است و از این رهگذر سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند .دلایل ضرورت-۱ از آنجایی که همواره مدیران با تمامی تجربیاتشان بر تمامی جوانب ریز و جزئی کارها اشراف و تسلط کامل ندارند، از این رو کارکنانی که در رابطه با اجرای کار همکاری دارند مطمئناً بهتر از مدیر قسمت در رابطه با کار خودشان می توانند پیشنهادات مناسب داشته باشند . -۲ از آنجائی که عقل و تفکر جمعی بر عقل و تفکر فردی برتری دارد از این رو با ایجاد و استقرار نظام پیشنهادات عقل و تفکر جمعی برای مسائل ارائه طریق می کند . -۳ با مشارکت کارکنان در مدیریت، احساس مالکیت در کارکنان ایجاد می شود. پس آنها وادار به تفکر می شوند و از تفکر خود در جهت رشد خود و سازمان استفاده می کنند . -۴ استقرار نظام پیشنهادات باعث توسعه و تعالی انسان و نهایتاً سازمان می شود. -۵ برای اینکه مسائل و مشکلات ریز و درشت سازمان به نحوی دیده شود باید این نظام را در سازمان مستقر کرد تا تمامی افراد در جزئی ترین قسمتهای سازمان مسائل و مشکلات را مشاهده، با بیان و ارائه راه حل برای آنها ، مشکل را از میان بردارند . -۶ انسانها همواره به دنبال همکاری و همیاری و تیمی شدن هستند استقرار این نظام این خواست را برآورده و باعث حل مسائل از طریق تفکر جمعی و تیم های همیاری می‌شود -۷شرکتها و سازمانهای مختلف همواره به دنبال سود اقتصادی و رشد و تعالی هستند. با استقرار و ارائه طرح با تفکرات افراد سازمان سود اقتصادی و رضایت کارکنان و .... ایجاد می شود . -۸ با اجرای نظام پیشنهادات به عنوان یک فرایند، هم کارکنان در سرنوشت خود و سازمان شریک می شوند و هم با طرح هدفهای عالی و بلند

مدت برای سازمان باعث تلاش بیشتر برای نیل به هدفهای تعریف شده می شوند و پویائی سازمان را در بلند مدت تحکیم و تضمین می کند حال با بیان مدل ارزیابی زیر به بررسی نظام پیشنهادات می پردازیم .مدل ارزیابیCIPPاین کلمه مخفف چهار کلمه فرایند (Process)، نتایج اجرا (Product)، درونداد (input)، پیش زمینه (Context) است. الـف- پیش زمینه: در این مرحله آنچه که لازمه تحقق سیستم است یعنی میزان مساعد بودن زمینه برای شکل گیری سیستم، مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است ـ:میزان استفاده مدیران از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری قبل از اجرای نظام پیشنهادات ـ؛ اعتقاد کارکنان و مدیران به همکاری و مشارکت ـ؛اعتقاد مدیران به تخصیص منافع حاصل از مشارکت به کارکنان ـ؛مشخص بودن اهداف مشارکت برای کارکنان ـ؛آمادگی فکری و عملی مدیریت برای تأمین هزینه های مالی برای اجرای نظامهای جدید مدیریتی ـ؛همخوانی قوانین و مقررات با همکاری و مشارکت کارکنان با مدیران ـ؛وجود اعتماد متقابل کارکنان و مدیران ـ؛ وجود دوره های آموزشی در شرکتها ـ؛وجود سبکهای مدیریتی جدید در شرکتها ـ؛محور بودن کیفیت و مشتری مداری ـ؛وجود ثبات نسبی در شرکتها ـ؛اعتقاد مدیران و کارکنان به رشد وتوسعه ـ؛ملحوظ بودن مشارکت در خط مشی و استراتژی شرکتها ـ؛ اعتقاد به کارهای تیمی و گروهی ـ؛وجود صندوقهای پیشنهادات ـ؛اعتقاد مدیران به الگوبرداری.ب- درونداد: در این مرحله آنچه که برای پیاده سازی سیستم مورد نیاز است و قبل از اجرا طراحی می شود مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است ـ:تدوین آیین نامه مناسب برای اجرای نظام ـ؛تدوین برنامه های اجرایی و عملیاتی ـ؛طراحی سیستم های دریافت ـ بررسی ـ و انتخاب پیشنهادات ـ؛طراحی سیستم های ارزیابی پاداش و طرحهای برتر ـ؛تأمین بودجه لازم برای اجرا ـ؛تدوین برنامه ارزیابی مستمر نظام و اصلاح نظام ـ؛طراحی وتدوین برنامه آموزشی و بازدید برگزاری همایشها ـ؛استفاده از مشاوران و متخصصان ـ؛تعریف حدود مشارکت و وظایف مدیران و کارکنان ـ؛برنامه ریزی برای سازماندهی کادر اجرایی نظام ـ؛مشخص بودن محدودیتها و انتظارات مدیران.ج- فرآیند: در این مرحله چگونگی اجرای سیستم با توجه به درونداد مورد بررسی قرار می گیرد که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است ـ:استفاده از مشاوران باتجربه و متخصص ـ؛ اجرای نظام پیشنهادات مطابق آیین نامه مربوطه ـ؛اجرای سریع پیشنهادات مصوب ـ؛پرداخت سریع پاداشهای مصوب ـ؛انتخاب طرحهای برتر سالیانه ـ؛ایجاد گروههای همیاری و بهبود کیفیت ـ؛بهبود مستمر نظام ـ؛حمایت عملی مدیریت از اجرای نظام ـ؛ تشکیل دبیرخانه نظام پیشنهادات ـ؛انتخاب دبیر مناسب ـ؛برگزاری جشنها و همایشها و انجام تبلیغات لازم.د- نتایج اجرا: در این مرحله بررسی اثرات و نتایج سیستم مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است ـ:رضایت کارکنان ـ؛شکوفایی و خلاقیت و نوآوری کارکنان ـ؛کاهش تعارفات ـ؛کاهش ضایعات ـ؛صرفه جویی اقتصادی ـ؛رشد فکری کارکنان ـ؛بهبود عملکرد شرکت ـ؛افزایش درآمد کارکنان ـ؛بهبود کیفی محصولات ـ؛افزایش تولید ـ؛ایجاد روحیه کار تیمی ـ؛بهبود روابط مدیران و کارکنان ـ؛سالم سازی فضای ارتباطی شرکت وکاهش ضایعات ـ؛ایجاد روحیه تحقیق و تفحص در کارکنان ـ؛ارتقای احساس وفاداری و تعلق سازمانی ـ؛توسعه انسانی ـ؛تحقق اهداف سازمان ـ؛ایجاد تحول.راههای توسعهٔ نظام پیشنهاداتحال با توجه به میزان تاثیر مولفه های مدل CIPPدر اجرای این نظام ، پیشنهادات نهائی برای بهبود و توسعهٔ نظام پیشنهادات در سازمانها به شرح ذیل ارائه می شود: -۱ بخش پیش زمینه: برای اینکه شرکتی در این رابطه وضعیت مناسبی داشته باشد باید قبل از ایجاد نظام پیشنهادات سمت و سوی خود را در جهت ایجاد و تقویت جو همکاری همگانی کارکنان باهم و کارکنان با مدیران قرار داده و سعی کند بحث مشارکت را در فرهنگ سازمانی و در خط مشی ها ، مأموریت و استراتژی سازمان خود لحاظ کرده و در تمامی جهات بکوشد کار گروهی ، مشارکت کارکنان را تشویق کند و حرکت سازمان را به جای خود محوری و تک محوری به سوی همفکری و مشارکت سوق دهد که در آن صورت، زمینهٔ ایجاد نظام پیشنهادات به نحو مطلوبی ایجاد می شود .بدیهی است وقتی در مجموعهٔ شرکت زمینه های تک محوری مدیریت حذف شود، در آن صورت کارکنان عقاید

و انتقادهـای خود را مطرح می سازنـد. در نتیجه مطمئناً نظام پیشـنهادات در آن سازمان و شـرکت نه تنها فعال می شود بلکه همواره رشد مناسب خواهد داشت . از این رو پیشـنهادات ذیل برای شرکتها ارائه می شود.الف – تقویت اعتقاد کارکنان در زمینه مشارکت و همکـاری در انجـام امور : برای این منظور بهتر است بـا تشـکیل جلسـاتی توجیهی، لزوم و اهمیت مشـارکت همگانی کارکنان در انجـام امور و تـأثیر آن بر عملکرد سازمـان روشن شود .ب – نهادینه ساختن بحث مشارکت و نظام پیشـنهادات در فرهنگی سازمان : بدین منظور می توان با استفاده از مکانیسمهای مختلفی مانند حمایت مدیریت عالی شرکت از کار گروهی و نظام مشارکت، تشویق کارهای گروهی وتقـدیر از پیشـنهادات برتر ، نظام پیشـنهادات را در فرهنگ سازمان نهادینه کرد ج – گنجانـدن بحث مشارکت در خط‌مشـی مأموریت و استراتژی سازمان : مشارکت کارکنان و مـدیران با مـدیریت نوین باعث رشد تعالی سازمان شده و برنامه های مختلف مشـارکت باعث حرکتهای جدیـد در شـرکت و نهایتاً ارائه پیشـنهادات جدیـد می شود .د– توجه بیشتر به کیفیت و نیازهای مشتری در استراتژی و خط مشی های سازمان : از آنجائی که فلسفه وجودی هر سازمانی بر مبنای تأمین نیازهای مشتری استوار است و جلب رضایت مشتری می توانـد تأثیر زیادی بر موفقیت سازمان داشـته باشـد ، لـذا ضـروری است در شـرکتها بحث تأمین نیازهای مشـتری و کیفیت محصول بیشـتر مورد توجه قرار گیرد -۲ بخش درونـداد: از آنجائی که اسـتقرار مناسب نظام پیشـنهادات منوط به دریافت ورودیهای مناسبی است، پس درشـرکتها باید با اسـتفاده از متخصصان ، مشاوران داخل و خارج شرکت در تهیه آئین نامه و همچنین توسعهٔ مسـتمر آن بر اسـاس نیاز ، سامانـدهی مناسبی را به نظام پیشـنهادات در مجموعـهٔ خود داده و نظم و قوانین سازمانی خوبی را برای ایجاد نظام پیشـنهادات بنا کننـد .ایجاد قوانین و مقررات و اسـتفاده از مشاوران متخصـص بدون ایجاد تغییر در سـبک مدیریت و اعتقاد عملی مدیریت بر حمایت همه جانبه از نظام پیشنهادات باعث توسعه و حاکمیت نظام نمی شود .دبیرخانه نظام باید برای تمامی حرکتها معیار و ملاک ارائه کرده و برای حاکمیت نظام مسیر درست و صحیحی برنامه ریزی کند و این مسئله را به نحو مطلوبی از طرق مختلف به اطلاع وآگـاهی کارکنـان برسانـد همچنین تمـامی این حرکتها بـدون تأمین بودجه و امکانات مالی قابل ارائه نیست از این رو مـدیریت باید به کمک کارشـناسان بودجه لازم را برای این منظور مشـخص سازد تا حرکتهای تبلیغی ، گرفتن مشاوران ، تهیه قوانین و مقررات و کلاً سیستماتیک کردن جریان عملی نظام پیشنهادات عقیم نماند .آیین نامه ارائه شده باید تمامی معیارها و ملاکهای ارزیابی و نحوهٔ پاداش و تمامی مسائل قابل پیش بینی را دارا باشـد تا در اجرا شـکستی برای نظام پیش نیاید زیرا در صورت تحقق این امر جبران آن به سادگی امکان پـذیر نخواهـد بود .در کنار ایجاد آمادگی حتماً بایـد مـدیریت در صورتی که سبک مـدیریتی اش سازگـار با نظام نیست آن را تغییر داده و به طرق مختلف از کارکنان بخواهـد که در این نظام شـرکت کننـد و هزینهٔ آن را نیز بپردازد .انجام تمهیدات مذکور قبل از شـروع نظام پیشنهادات همگی را مشتاق آن کرده و در نتیجه مطمئناً در شروع کار اسـتقبال مناسبی از نظام پیشنهادات خواهد شد. با توجه به مطالب گفته شده پیشنهادات ذیل ارائه می شود .الف – استفاده بیشتر از متخصـصان و مشـاوران داخلی و بیرونی و اسـتفاده از الگوبرداری دراسـتقرار نظـام پیشـنهادات.بهـتر است برای موفقیت بیشـتر در اجرای نظام پیشـنهادات از نظرات و تجربیات افراد درون و بیرون سازمان که در زمینه نظام مشارکت فعالیت داشته اند ، استفاده شود .ب – تهیه آیین نامـهٔ منـاسب و تغییر آن بر اسـاس شـرایط زمـان و در نتیجه به روز در آوردن همیشـگی آیین نامه. هر حرکت برای سامانـدهی منـاسب نیاز به روش و آیین نامه دارد و معمولاً به مرور زمان مشـکلات و موانع و عیبهای آئین نامه مشـخص و لـذا تغییر آن بر اسـاس نیـاز بـاعث پویا بودن آیین نامه می شود .در این رابطه ایجاد دبیرخانه فعال و انتصاب دبیر تمام وقت و قوی بسـیاری از مسائل مهم و اصـلی رشـد و توسعه نظام پیشـنهادات را مرتفع می‌سازد .ج– ایجاد تغییر در سـبک مدیریت و روی خوش نشان دادن مـدیریت به مشـارکت کارکنـان در امور خود و سازمـان و مـدیریت. هم گـامی و همراهی مـدیریت عـالی شـرکت و مـدیران میانی شرکت و ارائه پیشنهادات از طرف آنها باعث رونق این نظام و همدلی بیشتر کارکنان و مدیران می شود د– داشتن برنامهٔ جامع برای ارزیـابی نظـام در کلیه قسـمتها و برنـامه ریزی و تهیه مکـانیسم برای بهبود مسـتمر نظـام پیشـنهادات در سازمـان. برنـامه جـامع باعث

حرکتهای حساب شده و مناسب و سازماندهی شده گردیده و این مسئله موجب جلوگیری از بی برنامگی در حرکتهای روزمره مجموعه در رابطه با نظام پیشنهادات می شود .ه – انتخاب ملاکها و معیارهای مناسب برای ارزیابی طرحها. بدین منظور بهتر است ملاکها و معیارهای ارزیابی و انتخاب پیشنهادات با استفاده از نظرات کارشناسان تدوین شوند .و – نصب آگهی ها ، اطلاعیه ها و بروشورهای مربوط به نظام پیشنهادات به اندازه کافی و در مکانهای مناسب.ز– مناسب کردن مقدار و نحوه پرداخت پاداشهای مربوط به پیشنهادات برتر. پاداشهای مربوط به پیشنهادات برتر باید متناسب با نوع پیشنهادات باشد و پرداخت آن نیز باید هر چه سریعتر صورت گیرد تا انگیزه کارکنان از بین نرود .ح– تأمین بودجهٔ لازم برای اجرای نظام پیشنهادات. با استفاده از کارشناسان مختلف باید بودجه لازم برای اجرای نظام پیشنهادات برآورد شده و اقدامات لازم در جهت تأمین آن انجام گیرد .–۳ بخش فرایند: علاوه بر پیش زمینه ها و ورودیهای مناسب، اجرا و عمل مناسب مسئله مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. اگر در عمل صداقت ، دقت ، سرعت مناسب ، تنوع ، توسعه در رشد و نظارت وجود نداشته باشد باز کار به شکست می انجامد .در بحث اجرائیات، سرعت عمل در بررسی پیشنهادات ، دقت در این مورد انتخاب درست طرحهای خوب ، پرداخت پاداش سریع و مناسب به طرحهای ارائه شده و نهایتاً انتخاب مناسب و به حق طرح برتر و همچنین پیدا کردن راهکارهای متنوع و مناسب برای گرایش بیشتر کارکنان به نظام ، عوامل مهمی برابر رشد و توسعه نظام هستند باید همواره با ارائه ایده ها و طرحها و روشهای عملی جدید وضعیتی را در اجرای نظام پیشنهادات ایجاد کرد که همواره این نظام یک نظام نو،پویا و منعطف باشد . از طرف دیگر، کارکنان باید در عمل صداقت مدیران را مشاهده کرده و همچنین تعهد آنان را در آنچه قول داده اند عملاً احساس کنند . اگر در بررسی طرحها سهل انگاری و بی دقتی انجام شود کارکنان احساس بیهودگی می کنند و کم کم نظام را رها می کنند. مدیران شرکت برای پویائی و توسعهٔ کار نه تنها باید سرعت و دقت و صداقت داشته باشند بلکه باید هر روز با ارائه راههای جدید از یکنواختی نظام جلوگیری به عمل آورند. این تنوع بخشیدن و ایجاد حرکتهای جدید باعث می شود گروههائی که معمولاً خاموشند و سخت تر به مشارکت راغب می شوند ، نیز وارد میدان شوند.با گذشت زمان معمولاً ارائه پیشنهادات فردی به صورت عادی و تکراری در می آید و معمولاًـ طرحهای فردی نیز به خاطر اینکه فقط یک نفر آن را ارائه داده از پختگی لازم برخوردار نبوده و ایجاد مشکل می کند . از این رو باید آن را به طرف طرحهای جمعی در نتیجه ایجاد گروههای همیاری سوق داد. گرایش به تیم های همیاری باید به روشهای مختلف مورد تشویق و ترغیب قرار گیرد .در مرحله بعد باید گروههای همیاری که شکل لازم را پیدا کرده و تشکل یافته اند را به عنوان حلال مسائل سازمان سازماندهی کرده و مشکلات شرکت را از طرف مدیران به آنان ارجاع داد. در این صورت تیم های خلاق حل مسئله از درون گروههای همیاری شکل می گیرد . این حرکتها باعث می شود همیشه این نظام زنده و پویا بوده و مورد استقبال کارکنان باشد ، با توجه به مطالب مطرح شده پیشنهادات ذیل ارائه می شود .۱ – ارائه راهکارهای متنوع و مناسب و تنوع بخشیدن به مسیر حرکتی با توجه به زمان و مکان بر اساس شرایط هر مجموعه در شرکت برای اجرای بهترنظام پیشنهادات و رشد مناسب آن. هر مقدار در هنگام اجراء راه کارهای متنوع و مناسب تری ارائه شود جذب و گرایش اکثر کارکنان به نظام بیشتر می شود برای مثال راههای متنوعی از جمله راههای ذیل را می توان پیشنهاد کرد .الف) دبیرخانه های نظام می توانند جلسات کمیته های بررسی طرحهای خود را در داخل صنایع ، کارگاهها ، قسمتها تشکیل داده و با بررسی طرحها در درون مجموعه ها به جای استفاده از اتاقهای جلسات در بسته، نحوهٔ بررسی طرحها را عملاً به کارکنان نشان داده و در ضمن امکان اعتراض شفاهی و شرکت در جلسات بررسی طرحها را به کارکنان داده و در واقع همه را در رابطه با بررسی منطقی و مناسب طرحهایشان متقاعد سازند .ب) حضور مستمر و فعال دبیران نظام پیشنهادات در داخل مجموعه ها ، مذاکره حضوری با کارکنان برای به تفکر واداشتن کارکنان یکی از بهترین راههای توسعه نظام است .ج) برگزاری جلسات طوفان فکری در رابطه با مسائل و مشکلات شرکت و جمع آوری پیشنهادات افراد نه تنها باعث گرایش بیشتر به نظام می شود بلکه گروههای همیاری رشد کرده و گروههای حل مسئله شکل می

گیرد .د) بـا تنوع بخشـیدن مـدیریت به کار و چرخش کاری کارکنان ایـده های جدیـد به ذهن کارکنان خطور کرده و باعث رشـد نظام می شود .-۲ پرداخت پاداش مناسب و تبلیغ و فرهنگ سازی و تشویق بیشتر همکاران برای شـرکت در نظام پیشنهادات. کمک مالی و افزایش درآمد کارکنان یکی از مسائل مهم و تشویق مؤثر آنها برای شرکت در این نظام بوده و باعث گرایش به توسعهٔ نظام می شود .-۳ سـرعت بخشـیدن به فرآیند بررسـی ، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات. بدین منظور لازم است عوامل و مراحلی که به کند شدن و طولانی شدن فرآیند بررسـی ، ارزیابی و انتخاب پیشـنهادات منجر می گردند شناسایی و سپس رفع شوند . همچنین می توان با افزایش کمیته های فرعی و کمیته های کارشناسـی طرحها ، ضـمن دادن اختیارات کافی به آنها سـرعت فراینـد بررسـی و ارزیابی طرحهـا را بیشـتر و در جهـت توسـعهٔ نظـام حرکـت کرد .-۴ نظـارت و همکـاری و همراهی هر چه بیشتر مـدیران بر اجرای نظام پیشنهادات. -۵ انتخاب پیشـنهادات برتر بر اساس معیارهای از قبل تعیین شـده.پیشـنهادات بایـد بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده ارزیابی شـده و بر اساس آنها انتخاب گردنـد و نبایـد این امر بر اساس پیشداوریها ، قضاوتهای شخصـی و تبعیض صورت گیرد .-۶ پرداخـت هر چه سـریعتر پـاداش به پیشـنهادات برتر. پـاداش مربـوط به پیشـنهادات برتر بایـد هر چه سـریعتر پرداخت شـود تـا انگیزه کارکنان در این زمینه از بین نرود ، بدین منظور بهتر است به جای افزودن پاداش در فیش حقوقی ، پاداش به صورت نقدی یا بن در اسرع وقت پرداخت شود . یا پاداشـها در جلسات ، جشنها و مابین نماز در حضور جمع پرداخت شود .-۷ تشکیل گروههای پیشنهاد یا گروههای همیاری و اولویت بخشـیدن به پیشـنهادات گروهی ، کارشناسی گروهی و کلاً گروهی فکر و عمل کردن ونهایتاً ایجاد گروههـای همیـاری برای حـل مسائـل و مشـکلات سازمـان توسـط گروههای حل مسئله. این امر نظام پیشـنهادات را پربارتر ، فعالتر وکـاراتر می کنـد. همچنین ارائه طرحهای مختلف و بحث در رابطه با آن در گروههای همیاری و حل مسئله باعث ایجاد شخصـیت برای کارکنان و نهایتاً توسعهٔ انسانی آنها می شود .-۸ گسترش نظام پیشنهادات به پیمانکاران ، مشتریان وخانواده های کارکنان.این مسئله باعث توجه نظام به بیرون از مجموعهٔ داخلی شـرکت شده و گسترش بیشتری پیدا می کند . پیوسـتن خانواده های کارکنان به نظـام پیشـنهادات باعث نهادینه شـدن نظام می شود .-۹ قرار دادن فضـای اداری ، ابزار ، اطلاعـات ، مسـتندات و سـایر امکانـات در اختیار پیشـنهاد دهندگان.-۱۰ ارتبـاط کامـل و تعامـل منـاسب دبیر و دبیرخانه نظام پیشـنهادات با پیشـنهاد دهنـده اعلام مشـکلات و نارسائیهای پیشـنهاد به پیشنهاد دهنده ، کمک به پیشنهاد دهنده در جهت تکمیل پیشنهاد .-۱۱ برگزاری جلسات بررسی پیشنهادات در داخـل واحـدها در حضور پیشـنهاد دهنـدگان و دادن امکان حضوری و بحث در جلسه بررسـی طرحها به پیشـنهاد دهنـدگان.-۴ بخش نتایج: نتایج حاصله از عملکرد خوب باعث گردیده در شرکت موفق توسعه انسانی مناسبی تحقق یابد و رضایت شغلی به نحو مطلوبی ایجـاد شود و فاصـلهٔ بین مـدیران وکارکنان کاهش یابـد . توسـعه انسانی کارکنان، خودباوری ، رضایت شـغلی ، خلاقیت ، صرفه جوئی اقتصـادی و .... از اثرات مهمی است که این نظام ایجاد می‌کنـد. در آنجا که کارکنان مجموعه را از خود بداننـد آنگاه فاصـلهٔ بین کارکنـان بسـیار کم می شود.بـا توجه به موارد فوق پیشـنهادات ذیـل ارائه می شود:الف- توجه به مکـانیسم های توسـعه انسانی : بـدین منظور بایـد کارکنان را تشویق کرد تا به ارائه پیشـنهادات (هر چنـد هم که جزئی باشـد) بپردازنـد تا کم کم فرهنگ ارائه پیشـنهادات در سازمـان نهـادینه شود و کارکنـان در درون سیسـتم بیشـتر احسـاس هویت کننـد .ب- کـاهش فاصـله مـدیران و کارکنان : مدیران باید سـعی کنند تا هر چه بیشتر خود را به کارکنان نزدیکتر سازند . بدین ترتیب کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمـان پیـدا کرده و اعتمـاد به نفس بیشتری می یابنـد .ج- توجه خـاص مـدیران به ایجـاد حس تعلق سازمـانی کارکنان و رضایت شغلی آنـان : در صـورت ایجـاد چنین حسـی که می توانـد از طرق مختلف ایجـاد شود ، کارکنـان ، شـرکت را مجموعه ای از خود خواهنـد دانست و در نتیجه برخوردی فعال و مسـئولیت پـذیر ، داشـته و مطمئناً با ارائه پیشـنهادات مفیـد باعث توسـعهٔ شـرکت و در نهـایت رضـایت شـغلی خود خواهنـد شـد .د- توجه خـاص به همـدلی و همبسـتگی فی مـابین کارکنان : این امر باعث افزایش تعلق سازمانی و همچنین وابستگی بیشتر کارکنان به شرکت و رشد و گسترش نظام پیشنهادات خواهد شد .ه- توجه مدیران به رشد تولید

و کاهش ضایعات : در صورتی که مـدیران به طرق مختلف توجه خاص خود را به رشـد و توسـعه تولید و همچنین کاهش ضایعات در شـرکت نشان دهنـد کارکنان با ارائه پیشـنهادات خود راههای رسـیدن به این هدف را ارائه کرده و از این طریق نظام پیشـنهادات توسـعه خواهـد یـافت. نتیجه گیریـدر هر سازمان می توان یافته های تحقیق انجام شـده خود در زمینه نظام پیشـنهادات را به تفکیک مولفه های مدلCIPP در جـداولی دسـته بنـدی کرد و بر اسـاس میانگین به دست آمـده مربوط به هر مولفه آن، به نقاط ضـعف و قوت نظام پیشنهادات در سازمان پی برد و با استفاده از راهکارها و پیشنهادات مطرح شده به بهبود نقاط ضعف پرداخته و بهره وری سازمـان را افزایش داد . منـابع و ماخـذ-۱ حاجی شـریف، محمود، ساختار اجرایی و اسـتقرار سیسـتم مدیریت کیفیت جامع،موسسـه فرهنگی نشـر رامین ،۱۳۷۶ -۲ رهنورد، فرج ا.. . مـدیریت مشـارکتی ، تئوری و عمل مرکز آموزش مـدیریت دولتی ۱۳۷۸-۳ ذاکر، محمد علی، آشـنایی با نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشـنهادها ، موسسه توسعه و فرهنگ مشارکت ، ۱۳۷۸-۴زراعت پیشه ،علی محمد، مدیریت بر مبنای پیشنهاد ، مجل ?تدبیر شمار ?۱۱۴، مرداد ۸۰

Arnold, H.J& Feldman, D.C Organizational Behavior MCGRAW-HILL, COM ١٩٨۶.۶- Benito-۵ , J.G Lorente,A.RM., and Dale , B.G ' Business Process Reengineering to Total Quality Management An Examination of the Issues 'Business process Management Journal,Vol.۵,No.۴,١٩٩٩,PP.٢۴-٣٢.٧- Dale , B.G."TQM : what Are the Research challenges?" Amesterdam , Elsevier science publishers , BV, ١٩٩٩. ٨-Culler , J. and J. Holling Um, Implementing Total Quality , Spriner Verlag , ١٩٨٧.٩-Harvey, D. Bowin, R Human Resource .Management Prentice - HALL, INC U.S.A.١٩٩۶

نظام پیشنهادها، ابزار مدیریت مشارکتی

علیرضا مقدسی

چکیدهـدر این مقـاله، نقش، ویژگی و کـارکرد نظـام پیشـنهادها به عنوان یکی از ابزارهای مـدیریت مشارکتی شـرح داده می شود. مبـانی و مفـاهیم مـدیریت مشـارکتی، تـاریخچه و سـابقه نظـام پیشـنهادها، فلسـفه و اهـداف نظام پیشـنهادها، ویژگی های یک نظام پیشنهادهای موفق و نکات قابل توجه در این نظام، رئوس مطالب این مقاله را تشکیل می دهند.

کلیدواژه : مدیریت مشارکتی ؛ نظام پیشنهادها ؛ نظام پیشنهادات داخلی ؛ مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و بهبود سازمانی

۱- مقـدمهچنانچه مـدیریت مشـارکتی را ماننـد رهیـافتی جـامع برای جلب مشـارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمـان و بهبود مستمر در تمـام ابعـاد تعریف کنیم و بر این بـاور باشـیم که مـدیریت مشـارکتی ارتبـاط دائم، متقابل و نزدیک بین مـدیریت ارشـد و کارکنان است میتوان گفت که مـدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آن ها مربوط می شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهـانه خواهـد بود که این درگیری شـخص را تشویق می کنـد که به تحقق هـدف هـای گروه کمـک کنـد و در مسؤلیت ها و پیامـدهای آنها سـهیم شود. مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می کند: نخست، ارج نهادن به ارزش های انسانی و به یاری طلبیـدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط اند. دوم، رسـیدن به هدف های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد.این هدف ها بر چند اصل اساسـی استوار است:۱. هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشـین بزرگ به حساب نمی آیـد بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و اسـتعداد و تجربه های گرانقدر است که هر گاه زمینه ها و شـرایط مساعد فراهم شود، می تواند همه چیز را

به نفع خود و سازمان خود تغییر دهـد. ۲. هر کار لزوماً به بهترین و مفیـدترین حالت ممکن انجام نمی شود و بی تردیـد می توان هر کـار معین را به گونه ای بهتر انجـام داد و بهبود مستمر در انجـام کار به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام می شود. ۳. مشارکت کارکنان کمک می کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به کارهای اساسـی بپردازد.چنانچه اجرای مـدیریت مشارکتی و نظام های تشـکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهای چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنـان، تقویت انگیزش در کارکنـان، بهبود گردش کـار در سازمـان، بروز خلاـقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های تولیـد کالا و خـدمات، افزایش احسـاس تعلق سازمـانی در کارکنـان و همسو شـدن هـدف هـای آنـان با هـدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سـهم بیشتر در بازار برخوردار خواهـد بود.برای دستیابی به این مزایا بایـد ابتـدا ویژگی های افراد مشارکت جو را بشناسیم. سلامت روانی و ادراکی و توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آن ها به افراد فرادست، ابتکـار، توانـایی ایجـاد و ارائه پیشـنهادهای جدیـد، اسـتقلال رای و قـدرت داوری، متفـاوت بودن از همکاران در ارائه دیـدگاهها و اندیشه های نو و مسؤلیت پذیری، از جمله مشـخصات افـراد مشارکت جو است. معمولاً چنین افرادی را می توان در سازمان هایی با ویژگی هـای زیر یافت:۱. رقـابت؛ در آن هـا رقـابت کامل و فشـرده است چرا که مشارکت در سازمانی تحقق می پـذیرد که رقابت کامـل بر آن حاکم باشـد. ۲. دسترسـی مـدیران به دانش گسترده؛ مـدیران سازمـان های مشارکت جو بر این اعتقادنـد که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می توانند اندیشه ها و دیدگاه های دیگران را مستقیم و بی واسطه دریافت کنند. ۳. احترام به افراد؛ کارکنـان این سازمان ها بر این باورنـد که می تواننـد همگام با نیازهای سازمان رشـد کننـد.پس، مـدیریت مشـارکتی عبـارت است از به وجود آوردن فضـا و نظـامی توسط مـدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع این نوع مدیریت می‌خواهد از ایده‌ها، پیشـنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشـکلات سازمان و بهبود مسـتمر فعالیت‌های آن اسـتفاده نمایـد. آهنگ فعلی تغییرات آن چنان عظیم است که تاخیر در پاسـخ به آن ممکن است بسیارگران و حتی فاجعه آفرین باشـد. شـرکت‌ها و دولت‌ها همه روزه به این دلیل ورشکسـته می‌شونـد که در سازگار کردن خود با این تغییر کوتاهی کرده یا بسیار کنـد عمل کرده‌انـد. سازگار شـدن با تغییرات سـریع جاری به تعدیل‌های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها نیاز دارد. بنابراین، باید ابتدا تفکر را متحول کرد تا در عمل این تغییرات ظهور کند. مشارکت کارکنان در مدیریت، سازمان را توانمند می‌کند که خود را با سرعت بیشتری با این تحولات هماهنگ نماید. مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریت و بهبود مسـتمر در سازمـان بـا پیاده‌سازی «نظام پیشـنهادها» قابل اجرا است بهترین راههای اسـتفاده از فکر بشـر و این سـرمایه بزرگ خلقت، اجرای نظام پی روحیه کنجکاوی و کنکاش در انسان، زمینه ساز رونـد و فرایند خلاقیت اوست. این روحیه باعث می‌شود تا انسان به میزان شـناخت خویش و در جهت کمال جویی، همه چیز را ابتـدا مورد سؤال قرارداده و درصدد یافتن پاسـخی قابل دفاع برآید و به این ترتیب به نوآوری دست یابـد.در موسسه هـا، سازمـان هـا و به طور کلی بنگـاه اقتصادی می‌توان برای انجام امور به راهکارهای منـاسب و موثرتر از آنچه در حـال حاضـر وجود دارد، دست یـافت. نقطه شـروع برای این دستیـابی تفکر پیرامون اهـداف، امکانـات موجود و شـناخت از شکاف‌ها و نارسائی‌ها و همچنین درک شرایط برونی و نهایتا "اثرگذاری بر این عوامل است. این اثرگذاری را می‌توان در جهت بهبود فراینـد کار، افزایش رضایت خدمت گیرندگان، افزایش تولید، کاهش هزینه‌ها ، فناوری ،تنوع محصولات، و بالاخص افزایش توانمنـدی و آزادی تفکر نیروی انسانی و امکان پرداختن به موارد والاتری که با طبیعت جسـتجوگر و خلاق وی سازگـار است، هـدایت نمود. بـا ایجـاد چنین تغییراتی است که می‌توان از رکود و سـکون یـک صـنعت در میان روش‌های سـنتی و قـدیمی که معمولاـ "منجر به غیرقابل رقابتی شـدن محصولات و خـدمات و از کارافتادگی بنگاه اقتصادی می‌شود، جلوگیری نمود. مسیر رشد و تعالی سازمان‌ها از طریق مشارکت نظام‌مند کارکنان و احساس تعلق قوی سازمانی مقدور می گردد. سازمان‌های پیشرو،

سازمان‌هایی هستند که با ایجاد محیط خلاق، ترس و دلهره کارکنان را نسبت به ارائه ایده‌های تحول آفرین از بین می‌برند و ایشان را در این راه ترغیب می‌نمایند.یکی از عوامل مهم رشد و توسعه کشورها، اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و استفاده صحیح از آن است و یکی از بهترین راههای استفاده از فکر بشر و این سرمایه بزرگ خلقت، اجرای نظام پیشنهادهاست. امروزه در اغلب کشورهای پیشرفته و توسعه یافته در بیشتر سازمانها، شرکتها و موسسات مختلف، این سیستم اجرا شده و همه مردم از خرد و کلان در حال فکر کردن و پیشنهاد دادن هستند و علاوه بر اینکه مشخصاً از نتایج پیشنهادهای خود بهره می‌برند، پاداش می گیرند و عزت و احترام به نفس را تجربه می کنند، کشور و بقیه مردم نیز به طور قابل توجهی از آن بهره‌مند می‌شوند.با این اعتقاد که هیچکس، مسائل و مشکلات سازمان را بهتر از مدیران و کارکنان آن درک نکرده و راهکار حل آن را در سریعترین و کم‌هزینه‌ترین روش ممکن پیشنهاد نخواهد کرد، به‌نظر می‌رسد دلسوزترین و مناسبترین مشاور، مدیر تغییر و اصلاحگر سیستم در درون سازمان متمرکز است. یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان‌ها حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان‌هایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان موفق به انجام وظایف خود نگردیده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت. مشارکت کارکنان انگیزه آنها را در حل مسائل سازمان افزایش می‌دهد و چون کارکنان فضایی برای اظهار نظر پیدا می کنند و مدیریت به این نظرات گوش می‌دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود می‌یابد وعواملی که موجب نارضایتی می‌شود کاهش یافته و یا از بین خواهد رفت.نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایفا می کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌ها و حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند.نظام پیشنهادهای سازمانهای دولتی در جهت بهبود مستمر به منظور تعالی سازمانی تدوین و اجرا می گردد. در واقع نظام پیشنهادها تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه‌های سرمایه‌های انسانی در حل مسائل و ایجاد سؤالات جدید و راه‌حل‌های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی و بهبود مستمر سازمان دست یافت. به‌عبارت دیگر، نظام پیشنهادها، فرمانبری از دانایی و بگردش انداختن اندیشه است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند. آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به‌عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواست‌های متغیر مصرف کنندگان خدمات یا محصولات آن بنگاه از طریق ارج نهادن به فضایل و توانائی‌های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت و نهایتا "به کارگیری صحیح تجربه، اندیشه، آراء و عقاید آنها در هر رده شغلی و در هر بخش سازمانی است.۲- سابقه نظام پیشنهادهامشارکت یک مفهوم تاریخی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارند بر مبنای مشورت به تصمیم گیری بپردازند. مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. مدیریت مشارکتی عبارتست از «بوجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمامی ذینفعان یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند.» نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن است. این نظام که مبتنی بر اصل انسان مداری است، برای افکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به‌عنوان یک تکنیک مدیریتی در افزایش کارایی و سود سازمان در ایالات متحده مرسوم بوده است و بعد از جنگ

جهانی دوم، ژاپنی‌ها با این سیستم در صنایع امریکا آشنا شدند و کم‌کم آن را در صنایع خود ترویج دادند. این نظام به‌طور فراگیر از دهه ۱۹۵۰ در شرکت‌های تولیدی- خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکت‌ها و سازمان های دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. این نظام از دهه ۱۳۶۰ در شماری از شرکت‌های صنعتی کشور ایران نیز به اجرا گذاشته شد و با توجه به کامیابی‌هایی که در این گروه از شرکت‌ها بدست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. در ایران نظام پیشنهادها برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در یکی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد. از آن به بعد شرکتهای دیگری نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداختند که امروزه در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی، این نظام پیاده سازی شده است.در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار قابل توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌های داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری آنان، در نشست مورخ ۲۸/۵/۱۳۷۷ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها، بانک‌ها و کلیه دستگاه‌ها استقرار یابد.۳- فلسفه استفاده از نظام پیشنهادهاآنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به‌کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواست‌های متغیر ذینفعان از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمانمی‌باشد. به طور کلی فلسفه بکارگیری نظام پیشنهادها را می‌توان به‌صورت زیر بیان کرد: ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف بنگاه اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی۴- ویژگی‌های نظام پیشنهاد موفقزمانی یک نظام پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی پرسنل شرکت را در ارایه پیشنهادها فراهم سازد و به شکلی طرح‌ریزی شود که وضعیت سواد کارکنان و یا رده شغلی آنها مانعی برای مشارکت افراد نباشد. به‌طور کلی ویژگی‌های یک نظام پیشنهادهای موفق را می‌توان به شرح زیر بیان کرد: شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارایه پیشنهاد به‌حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارائه پیشنهادها از طریق فرم های مخصوص سهولت روش‌های ارزیابی و تعیین پاداش‌ها سهولت و ساده بودن آیین‌نامه‌ها و دستور العمل‌های پرداخت جوایز شمولیت پیشنهادهای ارایه شده توسط کارکنان در تمامی زمینه‌ها سمت‌گیری پیشنهادهای ارایه شده به سمت پیشنهادهای گروهی کم بودن زمان ارزیابی و دادن جواب به پیشنهاددهنده مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها هم راستا بودن پیشنهاد با اهداف، وظایف و اختیارات سازمان و امور کاری پیشنهاددهنده و یا واحدهای مرتبط صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات و یا بهبود سیستم‌ها در اثر اجرای پیشنهاد ارائه مستندات کافی به صورت منطقی، شفاف و منظم همراه پیشنهادآیین‌نامه نظام می‌بایست متناسب با شرایط فرهنگی، اقتصادی و ساختار سازمانی شرکت باشد. در آئین‌نامه سازمانها، سعی شود تا اول، رعایت عدالت و عدم توجه به جایگاه سازمانی پیشنهاددهندگان در جذب و نحوه بررسی پیشنهادها صورت پذیرد. دوم در عین حال که زمینه مشارکت افراد را در راه‌حل‌یابی و مشکل‌یابی فراهم می‌کند، اختیارات و مسئولیت مدیریت‌ها به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نشود. سوم شرایط را برای تشویق مادی و معنوی پیشنهاددهنده در قبال عرضه پیشنهاد سازنده فراهم کند و چهارم آنکه فضا و سیستمی در شرکت ایجاد شود که در آن امکان مشارکت برای تمامی کارکنان و ذینفعان فراهم باشد.۵- اهداف نظام پیشنهادها هدف از اجرای نظام پیشنهادها را به طور کلی ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی بیان می‌کنند. چنانچه بخواهیم تصویری روشن‌تر از اهداف و منافع اجرای این نظام ارائه دهیم، موارد زیر قابل ذکر هستند:۱. استقرار و توسعه محیط خلاق در تمامی سطوح سازمان ۲. تقویت فرهنگ و حس تعلق سازمانی ۳. گسترش حوزه تفکر، تعمیق و نهادینه نمودن بهبود

مبتنی بر تغییر ۴. گسترش سطوح یادگیری سازمانی ۵. بهره گیری از پیشنهادهای سازنده و مؤثر سازمانی در راستای فعالیت‌های بهبود ۶. شناسایی و تقویت منابع خوشفکر و خلاق ۷. همراستا سازی اهداف فردی و سازمانی ۸. استفاده از راهکارهای حل مسئله با کمترین هزینه ۹. مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها ۱۰. آگاهی مدیریت از میزان توانایی‌های بالفعل و بالقوه کارکنان ۱۱. ارج نهادن به شخصیت وجودی و شأن و منزلت انسان‌ها از طریق ایجاد فضای مناسب برای بروز خلاقیت‌ها و استعدادهای آنان ۱۲. بهبود کار سازمان، افزایش بهره‌وری و کیفیت، کاهش هزینه ها و ضایعات ۱۳. تقویت و بهبود ارتباط میان کارکنان و سازمان و ایجاد حس اعتماد متقابل ۱۴. ایجاد شرایط مناسب برای کار و فعالیت و حذف موانع در مشارکت فراگیر کارکنان ۱۵. افزایش انگیزش در کارکنان، تشویق روحیه کاری و افزایش قابلیت حل مسأله ۱۶. اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری دسته جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی ۱۷. اصلاح و بهبود مقررات، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کاری، ساختار سازمانی، گردش کار و نظام تصمیم گیری۶- نکات قابل توجه در اجرای نظام پیشنهادهاسازمانهای علاقمند به مشارکت کارکنان در کارها باید نکات زیر را مورد توجه قرار دهند: دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارتهای مورد نیاز تعیین میزان اختیارات و دخالت کارکنان بر اساس ماموریت سازمان ایجاد هدفهای فردی و سازمانی متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در بهسازی مداوم بیان کردن اثر بخشی مشارکت کارکنان در نیل به هدفهای سازمان بوجود آوردن مدیریت پائین به بالا۷- نتیجه گیریبا مشارکت دادن کارکنان در امر سازمانی می توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توام با اعتماد اطمینان متقابل در سازمان می و شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران جهت افزایش کارآیی و اثربخشی سازمانی به کار می گیرند. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدفهایشان با راه حلهای پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می شوند که پس از ارزیابی آنها می توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند. باید توجه داشت که در شیوه های مشارکتی، را ه حلهای پیشنهادی کارکنان اجرا شود و تشویق مالی و معنوی مناسب از پیشنهاد دهندگان به عمل آید. نکته مهم در بکارگیری شیوه های مشارکتی توجه به موانع و دشواریهای فراروی مدیران در سازمانهاست زیرا با کسب آگاهی در زمین ههای اجرایی و درک صحیح موانع، بهتر می توان به رویارویی با آنها پرداخت. ضمناً باید زمینه های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری و ... را برای اجرای موفقیت آمیز این نظام فراهم کرد تا اجرای آن با وقفه و بحران مواجه نشود.

مراجع

۱. مقاله مدیریت مشارکتی مفاهیم ، روشها و راهکارهای نونوشته نیلی آرام علی برگرفته از کتاب تحول اداری دوره ششم شماره ۲۲ ۲. مشارکت در مدیریت و مالکیت گرد آورنده دکتر طوسیمحمدعلی سازمان امور اداری و استخدامی کشور سال ۱۳۷۷۳. ارتقاء و حفظ کرامات مردم در نظام اداری ،سازمان مدیریت و برنامه ریزی،۱۳۸۳۴. مدیریت مشارکتی،صادقی فر،ناصر،مرکز آموزش و تحقیقات،۱۳۸۲۵. نظام پیشنهادهادر سازمانهای دولتی از تئوری تا عمل،دکتر مقیمی،محمود،انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور،۱۳۸۵۶. مدیریت مشارکتی راهبرد موثر در اداره امور سازمان،والایی شریف،حمید،مولف،۱۳۸۴
http://www.mgtsolution.com/olib/۱۷۰۶۹۹۲۰۵.aspx*

گروههای مشارکتی موفق در سازمانها

دکتر محمدرضا کرامتی – دکتر محمود قربانی چکیدهگروه مشارکتی عبارتست از تعدادی از افراد که برای رسیدن به هدف

مشترک به طور فعالانه و مسئولانه با یکدیگر کار می کنند و هر فردی علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود است در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت می کند. مراحل رشد یک گروه مشارکتی عبارتست از شناخت خود، کسب قدرت و نفوذ، توسعه وحدت و انجام وظیفه، انواع گروههای کاری عبارتند از: گروههای علاقه مند به کار انفرادی، گروههای سنتی، گروههای مشارکتی و گروههای مشارکتی با عملکرد بسیار بالا. احترام متقابل و عشق اعضا نسبت به یکدیگر و داوطلب شدن برای انجام کار، مهمترین مشخصه های یک گروه مشارکتی با عملکرد بسیار بالاـ محسوب می شوند. بنابراین، گروه مشارکتی با گروههای نوعی و متداول که در برخی از سازمانها شکل می گیرند، متفاوت است. البته گروههای نوعی و متداول را می توان به گروههای مشارکتی و تیم های مشارکتی تبدیل کرد و این امر در صورتی امکان پذیر است که با آگاهی از مشخصه های اساسی گروه مشارکتی بتوانیم یک گروه مشارکتی را از غیر مشارکتی تشخیص دهیم. وابستگی درونی مثبت، احساس مسئولیت فردی و گروهی، ارتباط متقابل و نزدیکی اعضا با یکدیگر، یادگیری مهارتهای اجتماعی از یکدیگر، ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی، رضایت اعضا از کار با یکدیگروجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه، مشارکت فعال اعضا در تصمیم گیریها، فرصتهای برابر برای موفقیت، ناهمگون بودن اعضای گروه، مشخصه های اساسی یک گروه مشارکتی به شمار می روند.مقدمهمهمترین وجه تمایز انسان با سایر حیوانات قدرت فکری اوست و با بهره گیری از چنین قدرتی است که از همکاری و مشارکت همنوعان خود استفاده می کند. امروزه صاحب نظران علم مدیریت به این نتیجه رسیده اند که استفاده ازکار گروهی کلید حل بسیاری از معضلات سازمان بوده و بهره وری واحدهای کاری را به نحو قابل ملاحظه ای افزایـــش می دهد.این ایده توجه بسیاری از مدیران اجرایی سازمانها را نیز به خود جلب کرده است. آنان علاقه مندند در زمینه گروههای مشارکتی موفق در سازمانها اطلاعات بیشتری کسب کنند. بر همین اساس این مقاله درصدد است تا محورهای اساسی حرکت به سوی شکل گیری کار گروهی موفق در سازمانها را تبیین کرده و بستر مناسب را جهت اجرای موفقیت آمیز آن فراهم سازد.مفهوم گروه مشارکتیگروه مشارکتی در سازمان عبارت است از مجموعه ای از کارکنان سازمان که برای رسیدن به هدف مشترک فعالانه با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار سایر اعضای گروه نیز احساس مسئولیت می کنند. به عبارت دیگر، گروه مشارکتی مستلزم مشارکت فعال و مستقیم کارکنان است. همانند کوهنوردان، کارکنان زمانی به قله می رسند که جزئی از تیم مشارکتی باشند. گروه مشارکتی متکی بر سه دسته از گروههای یادگیری است: «گروههای رسمی» که با یکدیگر کار می کنند تا موضوعهای کاری تعیین شده از سوی مدیر را با موفقیت انجام دهند. موضوعها در قالب مسئله مشخص می گردند. «گروههای غیررسمی» زمانی که مدیر از طریق سخنرانی، نمایش فیلم و غیره مستقیماً به آموزش می پردازد، شکل می گیرند. این گروهها ۵-۳ دقیقه قبل، بعد، و یا ضمن سخنرانی و نمایش فیلم... به صورت سازمان یافته با یکدیگر تعامل پیدا می کنند. دسته سوم «گروههای مشارکتی پایه» هستند که درازمدت هستند و همکاری و تعامل آنها با یکدیگر ریشه در گذشته دارد. این گروهها با دوام ترین گروههای مشارکتی هستند و قصدشان حمایت، کمک و رفع مشکلات یکدیگر است (جانسون و جانسون، ۱۹۹۴).به اعتقاد گلازر«گروه مشارکتی چیزی بیش از قراردادن کارکنان در گروههاست. آن در واقع نوعی مدیریت سازمان محسوب می شود» (گلازر، ۲۰۰۱).الیزابت کوهن در زمینه بهره وری گروه مشارکتی به چهار مفهوم اساسی اشاره می کند. اولین مفهوم پیشرفت کار کارکنان است که از طریق ارزشیابی عملکرد مورد سنجش قرار می گیرد. به نظر او، ارزشیابیهای عملکرد باید روی نکات اساسی و کاربرد تاکید کنند. دومین مفهوم به رشد مهارتهای سطح بالای تفکر مربوط می شود.مفهوم سوم به برابری فرصتهای اعضای گروه مشارکتی در زمینه تعامل با یکدیگر مربوط می شود و چهارمین مفهوم رفتارهای اجتماعی مطلوب کارکنان را در گروههای مشارکتی مورد تاکید قرار می دهد که می توان آن را ارتباطات درون گروهی مثبت نامید (الیزابت کوهن، ۱۹۹۴). به نظر پین و ویتاکر، گروهها (بویژه گروههای کاری در سازمانها) در حین رشد و توسعه مراحل زیر را پشت سر می گذارند: شناخت خود، کسب قدرت و نفوذ، توسعه وحدت و انجام

وظیفه.در مرحله اول اعضـا، سعی می کننـد تـا رفتارهـای پسـندیده و ناپسند را در گروه کشـف کننـد. در این مرحله افراد منتظرند سایرین شروع کننـده باشند تااینکه در نهایت فردی جرئت پیدا کرده با معرفی خود، گروه را برای توجه دادن به وظایفش آگاه می کنـد. سوالهـایی که اعضـا به طور انفرادی در مورد آن فکر مـــی کننـد عبارتنـد از: هـدف مـا چیست؟ چگونه این فعالیتها را انجام خواهیم داد؟ قوانین چه هستند؟ نقش من چیست؟ تصور اعضای گروه نسبت به من چیست؟ برای تحت تاثیر قراردادن گروه چه می توانم بکنم؟ ممکن است برخی پاسخها مشابه و برخی متفاوت باشد. در هرحال، اعضا باید مراقب باشـند که از موضوع اصلی بحث خارج نشونـد و سـعی کنند از بحث کردن پیرامون موضوعهای پیچیده یا خصوصـی زندگی خود اجتناب کنند. در مرحله دوم، افراد سعی می کننـد برای خـود در گروه جایگـاهی پیـدا کننـد. در این مرحله، وقت و انرژی گروه صـرف تحقـق اهـداف نمی شود بلکه بحثهـا به سوی انتقادکردن از رهبر گروه، زیر سوال بردن ساختار، اهـداف و قوانین گروه می شود، نوعی رقابت میان اعضا به چشـم می خورد و کار گروهی کمتر دیـده می شود. برخی از اعضا به خاطر خصومتهای موجود در گروه احساس ناراحتی می کنند، تنش به حـداکثر می رسـد و ممکن است برخی از اعضـا به امیـد دستیـابی به جو و روابط گروهی بهتر به فکر تغییر گروه بیفتنـد. بنابراین، ایفـای نقش حفـاظتی در ایـن مرحلـه اهمیت ویژه ای دارد.از آنجـایی که در سازمانهـا تمـام گروههـا در حـال طی کردن این مرحله هسـتند، گروه موفق گروهی است که اجـازه ندهـد این دوره بسـیار طولانـی شود. زیرا در این صورت بازده گروه پایین می آیـد.در مرحله سوم به تدریج احساس تعلق به گروه در میان اعضا تقویت می شود و هویت گروهی شـکل می گیرد. اعضا احساس می کنند هدف مشترکی دارند که برای رسیدن به آن همه باید به طور موثر با یکدیگر کار کنند. بنابراین گروه به این نتیجه می رسد که باید نقش هریـک از اعضـا را تعیین سـازد. در مرحله چهارم روحیه گروهی، صـداقت، احساس مسئولیت و وفاداری گروه به میزان قابل توجهی افزایش یافته و کارها براساس مهارت و توانایی بین اعضا تقسـیم می شود. هرعضو حتی اگر با دیـدگاه سایرین موافق نباشـد فردیت آنها را به رسـمیت می شناسد و به آنها احترام می گذارد. همچنان که گروه به اهداف خود می رسد کامل تر و رشدیافته تر گردیده و مشـخصه های دیگرش نظیر کاهش اختلافات، تصـمیم گیری مشارکتی و مشـخص شدن نقشـها آشـکار می شود. در این مرحله، گروه تحولات ایجاد شـده را نیز مورد ارزیابی قرار می دهـد.به نظر پین و ویتاکر تمامی گروهها مراحل تحولی را پشت سـر می گذارنـد و تعجیـل در حرکت از یـک مرحله به مرحله دیگر وضع را بـدتر کرده و مـانع شـکل گیری طبیعی گروه مـــی گردد. گاهی اوقات تعجیل ها بااین تصور انجام می شود که تا گروه شوك روانی را تجربه نکند به مرحله بعدی راه نمی یابد. عموماً گذر از مرحله یـک به مرحله دو کمی زمـان بر است و برای انتقـال از مرحله دو به سه قـدرت گـوش دادن و اشتیـاق نشـان دادن اعضـای گروه به اختلافات موجود در گروه اهمیت خاصـی دارد (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰).جانسون و همکاران در پاسـخ به این سوال که کدام گروه، مشارکتی و کدام گروه، غیرمشارکتـــی است به انواع گروهها اشاره می کننـــد و نوع گروه مشارکتی را در این تقسـیم بندی مشـخص می سازنـد. به اعتقاد آنها انواع گروهها عبارتند از:۱ - گروههـای علاـقه منـد به کار انفرادی: به کارکنان گفته می شود با یکـدیگر کار کننـد اما آنها عملاً علاقه ای به کارگروهی نشان نمـــی دهنـد و تصور می کننـد که عملکردشان به صورت انفرادی ارزشیابی می شـود. بنـابراین، آثـار رقـابـت بین فردی تـا حـدود زیـادی دیـده می شـود. در چنین شـرایطی کـل کمـتر از مجمـوعه اعضاست.۲ - گروههـای سـنتی: به کارکنـان گفته می شود که به صورت گروهی بـا یکـدیگر کـار کننـد و آنها هم می پذیرنـد اما موضوعهـای کـاری به گونه ای سازمـان دهی شـده که ارتباط بین آنها تضـعیف می شـود و عملاً به سوی کار انفرادی کشـیده می شونـد. کارکنان تصور می کنند که به عنوان افراد تشویق می شوند نه به عنوان عضوی از گروه. بنابراین، هیچ علاقه ای برای کمک به اعضـای گروه خود ندارنـد. در چنین وضـعیتی نیز کل کمتر از مجموعه اعضاست.۳ - گروههای مشـــــارکتی: به کارکنان گفته می شود که به صورت گروهی کار کننـد و آنها از این جهت خشـنود هسـتند. آنها می داننـد که موفقیت آنها به تلاش همه اعضای گروه وابسـته است. این گروهها پنج مشخصه اساسی دارند: هدف مشترك گروهی آنها را وادار می کند تا از توانائیهای فردی خود

حداکثر استفاده را به عمل آورند. اعضا بر این باورند که یا همه با هم غرق می شوند و یا همه با هم شنا می کنند و شکست یک فرد را شکست کل گروه می دانند. دوم اینکه احساس مسئولیت فردی و گروهی وجود دارد. سوم اینکه ارتباط رودررو بازده کار گروه را افزایش می دهد. زیرا ازطریق کمک کردن، تشویق کردن و توضیح دادن در موفقیت یکدیگر سهیم می شوند. چهارم اینکه مهارتهای اجتماعی موردنیاز گروه آموزش داده می شوند و درنهایت اعضای گروه کیفیت کار خود را مورد ارزیابی قرار می دهند. در چنین شرایطی کل بیشتر از مجموعه اجزا است و نتیجه ای که هر عضوی در اثر کارگروهی می گیرد به مراتب بیشتر از کارکردن به صورت انفرادی است.۴ - گروههای مشارکتی با عملکرد بسیار بالا: در این گروه کلیه معیارهای گروه مشارکتی رعایت می شود و عملکرد بیش از حد انتظار منطقی است. آنچه که این گروه را از نوع قبلی متمایز می کند سطح تعهد اعضا در زمینه موفقیت گروهی است. اعتماد، احترام و عشق بسیار زیاد اعضا نسبت به یکدیگر، تسریع در حل تکالیف، داوطلب شدن برای کمک به یکدیگر، نمونـــه هایی از عملکرد بسیار بالا محسوب می شوند. متاسفانه گروههایی که به این درجه از رشد رسیده باشند به ندرت یافت می شوند (جانسون و همکاران، ۲۰۰۰).هیرست و اسلاویک معتقدند که یک گروه مشارکتی بین ۲-۵ نفر عضو دارد که برای رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر کار می کنند. به اعتقاد آنها گروههای مشارکتی با گروههای نوعی متداول تفاوت دارند:در گروههای نوعی متداول، مدیر رهبر گروه را انتخاب می کند اما در گروههای مشارکتی همه کارکنان به نوعی رهبر و مسئول هستند.گروههای نوعی متداول ازنظر ماهیت همگون هستند. اما در گروههای مشارکتی اعضا به طور تصادفی انتخاب می شوند و یا اینکه براساس جنسیت، توانایی، سلیقه، رفتار و غیره به وسیله مدیر انتخاب می شوند. لذا گروههای مشارکتی، گروههای ناهمگونی هستند.درگروههای نوعی متداول، اعضا براساس عملکرد فردی پاداش می گیرند. در گروههای مشارکتی اگر پاداشی هم در کار باشد به گروه تعلق می گیرد.در گروههای نوعی متداول، مهارتهای اجتماعی جهت کارکردن کارکنان با یکدیگر آموزش داده می شود. اما در گروههای مشارکتی مهارتهای اجتماعی تعریف گردیده و پس از بحث و مشاهده به مرحله اجرا گذاشته می شوند.در گروههای نوعی متداول، مدیر برای حل مشکلات، هشدار به کارکنان و یادآوری به آنها، کارگروهی را متوقف می کند. اما در گروههای مشارکتی مدیر گروه را به حل مشکل ترغیب می کند و دخالت خود را به حداقل می رساند.در گروههای نوعی متداول، اولویت اصلی انجام واتمام کار است. اما در گروههای مشارکتی علاوه بر انجام کار، مشارکت همه اعضا و رشد مهارتهای آنان موردتوجه است (هیرست و اسلاویک، ۲۰۰۱، صص ۱۴۲-۱۳۳).بنابراین، گروههای مشارکتی با گروههای کوچکی که امروزه در بسیاری از سازمانها مرسوم است فرق دارد و هرگونه تشکل گروهی در سازمان را نمی توان گروه مشارکتی نامید. در گروههای مشارکتی همبستگی مثبت وجود دارد وگفتگوی اعضا به صورت متقابل و رو درروست درحالی که در گروههای کوچک هیچ گونه همبستگی به چشم نمی خورد و کارکنان عموماً برای خود کار می کنند. در گروههای مشارکتی پاسخگویی فردی وجود دارد. درحالی که درگروههای کوچک ممکن است کارکنان بار خود را روی دوش دیگری بگذارند. در گروههای مشارکتی مدیر مهارتهای اجتماعی لازم برای کارگروهی را آموزش می دهد، رفتار کارکنان را زیرنظر دارد و درواقع لازم به آنها بازخورد می دهد اما درگروههای کوچک کارکنان مهارتهای اجتماعی را به طور نظام مند نمی آموزند، رفتـــارکارکنان مستقیماً موردمشاهده قرار نمی گیرد و هیچ نوع گفتگویی درمورد اینکه کارکنان چگونه با یکدیگر کار کنند انجام نمی شود.پین و ویتاکر بین گروه و تیم نیز تفاوتهایی را به شرح زیر قائل شده اند:«۱ - در گروه اعضا مستقل از یکدیگر کار مـــی کنند. اما در تیم اعضا به شکل هدفمندی وابسته به هم فعالیت دارند.۲ - در گروه، اعضا بیشتر به اهداف خود تکیه می کنند اما در تیم، عملکردها برای رسیدن به اهداف مشترک است.۳ - در گروه، تعلیمات توسط سرگروه به گروه داده می شود. اما در تیم، شرکت در وظایف تیمی طبق استعداد افراد صورت می گیرد.۴ - در گروه، درگیریها باعث جدایی و عدم اطمینـان بین اعضای گروه شده و گروه را بـــه سوی وضعیت برد و باخت می کشاند. اما در تیم، درگیریها سالم است.۵ - در گروه، درگیری

باعث مداخله سر گروه می شود. در تیم، خود تیم مشکل را حل مـــی کند.۶ – در گروه، ارتباطات نیاز به مراقبت دارنـد. در تیم، ارتباطات باز و صادقانه به وقوع مــــــی پیوندد.۷ – در گروه، هم شکلی از به دست آوردن نتیجه مثبت مهم تر است. در تیم، نتایج مثبت از هم شکلی مهم تر است.۸ – در گروه، تصمیم گیری را رهبر گروه به عهده دارد. در تیم، همه اعضا مسئول هستند.۹ – در گروه، رهبر بـا عملکردهـای نامنـاسب مواجه است. در تیم، کـل اعضـا با عملکرد نامناسب مقابله می کننـد که رهبر تیم هم جزو آن است.۱۰ – در گروه، دستور کار را رهبر معین مـــی کند. اما در تیم، کل تیم دستور کار را تعیین می سازد.۱۱ – در گروه، دستور کـار بر موضوعهـای بی غرضـانه متمرکز است. در تیم، دستور کـار بر کل موضوع متمرکز است.۱۲ – در گروه، تعامـل برای دادن اطلاعـات و نصیحت اسـت. در تیم، تعامـل برای حـل مشـکل برنـامه ریزی است» (پین و ویتـاکر، ۲۰۰۰، صـص ۷۵–۷۴).باتوجه به تفاوتهای ذکرشده بین گروه و تیم، گروه مشارکتی همخوانی نزدیکی با ویژگیهای تیم دارد و در قالب رعایت ویژگیهای تیم است که می توانـد به طـور مـوثری به مورد اجرا درآیـد. انواع کـار گروهی مشارکتیـدر خصوص نوع کـار مطلوب برای گروه مشـارکتی مطـالب کمتری نوشـته شـده است. امـا این موضوع که کار گروهی بایـد از حالت ساده به حالتهای حل مسئله و تعاملی تبـدیل شود مورد تاکید قرار گرفته است. مدیران می توانند متناسب با وضـعیت سازمان خود، نوع کار گروهی مشارکتی را انتخاب کنند.دادن و بنت سه نوع کار گروهی مشارکتی را مورد بحث قرار می دهند: «۱ – کارکردن به صورت فردی روی تکالیف مشابه جهت حصول نتایج فردی ۲ – کـارکردن به صورت فردی روی عناصـر معمـا برای رسـیدن به نـتیجه مشترک ۳ – کـارکردن مشترک برروی یک تکلیـف برای رسـیدن به نـتیجه مشـترک» (دان و بنت، ۱۹۹۵، صص ۱۵–۱۳).۱ – کـارکردن به صورت فردی روی تکـالیف مشـابه جهت حصول نتایـج فردی: این نوع کـار گروهی ظـاهراً شـباهتی به ساختـار گروه مشارکتی نـدارد زیرا از افراد خواسـته می شود به نتایج فردی برسند. هنگامی که کارکنان در یک گروه مشغول کارکردن روی یک کار مشابه هستند برای آنها این امکان فراهم می شود که در تجربیات، علایق، انگیزه و فهم و درک یکـدیگر سـهیم شونـد و روی کیفیت عملکرد یکدیگر تاثیر گذارند. اما باوجود این، کـار به خودی خود نیازمنـد همیـاری نیست. این نوع کار گروهی را می توان به صورت شـکل یک نشان داد:۲ – کارکردن به صورت فردی روی عناصر معما برای رسیدن به نتیجه مشترک: در این نوع کار، هر کارمندی روی جنبه خاصی از معما کار می کند و شکل کار طوری است که تا تمام جنبـه ها کنار هم قرار نگیرنـد معما حل نمی شود. لـذا کم کاری یک کارمنـد مانع رسیدن به هـدف مشترک گروهی (حل مسئله یا معما) می شود. این نوع کار گروهی را می توان به صورت شـکل ۲ نشان داد:۳ – کارکردن مشترک روی یک تکلیف برای رسـیدن به نتیجه مشترک: در این نوع کار، کارکنان بایـد به صورت مشارکتی کار کنند تا به نتیجه مورد نظر برسـند. بنابراین، هماهنگی و سازمانـدهی ضـرورت اساسـی است. کار هر فرد بر نتیجه عملکرد گروه تاثیر می گذارد. این نوع کار گروهی را می توان در شـکل ۳ نشـان داد: به نظر می رسـد که انتخاب نوع تکلیف جهت کارکردن، یکی از مهمترین جنبه های کار گروهی مشارکتی است. شاید نتوان نوع خاصـی از ساختار تکلیف را به تمام مدیران توصـیه کرد. زیرا انتخاب نوع تکلیف به نوع درس، زمـان در دسترس، سـطح آگـاهی و رشـد کارکنـان وغیره بسـتگی دارد. آگـاهی از انواع تکلیف و انواع کار گروهی مشارکتی به مـدیر امکان می دهد تا در شـرایط آموزشـی معین، تصـمیم مناسب را اتخاذ کند.مشـخصه های گروه مشارکتیتمایز بین گروه مشارکتی با سایر فعالیتهایی که جنبه کار گروهی دارنـد تنها از طریق تعریف مشـخصه های گروه مشارکتی امکان پذیر است. در این زمینه نظریه پردازان مختلف، هریک مشـخصه هایی را برای گروه مشارکتی ذکر کـرده انـد. دیوید جانسون و راجر جانسون، میلیس، فرنـد و کـوک، کـوهن، الیس و والـن، ریـان و کـوپر، اسلاوین و سیف از آن جمله انـد.دیویـد جـانسون و راجر جـانسون مشخصـــه های اساسـی گروه مشارکتی را در قالب پنج عنصـر کلیدی بیان می کنند:الف – وابسـتگی درونی مثبت:پس از مشـخص کردن تکالیف گروهی باید کارکنان توجیه شوند که موفقیت گروهشان مستلزم آن است که افراد با هم به طور موثر کار کنند. آنها بایـد بدانند یا همه با هم شـنا می کنند و یا همه با هم غرق می شوند. لذا باید با همدیگر همکاری کنند زیرا زمان آن قدر محدود و

نوع کارها آن قدر پیچیده است که نمی توانند به تنهایی به موفقیت کامل برسند. وابستگی درونی مثبت به چندین شکل می تواند ایجاد شود. اولین شکل آن هدفمندبودن وابستگی است. در این صورت کارکنان در می یابند فقط در صورتی می توانند به هدفهایشان برسند که تمام اعضای گروه به هدفها برسند. دوم، وابستگی مبتنی بر پاداش است. در این صورت هر عضو گروه زمانی پاداش دریافت می کند که تمام اعضا به هدفها رسیده باشند. گاهی اوقات برای تقویت وابستگی درونی هدفمند مثبت از پاداش استفاده می شود مثلاً اگر همه اعضای گروه امتیاز بالای ۹۰ درصد کسب کنند به هر عضوی ۵ امتیاز داده می شود. سوم، وابستگی مبتنی بر منابع است. در این صورت هر عضو گروه بخشی از منابع، اطلاعات یا مواد لازم را برای انجام کار دریافت می کند. منابع اعضا در صورتی که در کنار هم قرار گیرند تحقق هدف میسر می گردد. چهارم، وابستگی مبتنی بر نقش است. در این صورت به هر عضو نقش خاصی داده می شود و تحقق اهداف گروه در صورتی امـــکان پذیر است که این نقشها در کنار هم به خوبی انجام شوند.ب - پاسخگویی فردی: نه تنها گروه باید در برابر تحقق اهدافش پاسخگو باشد بلکه هر فردی نیز باید در برابر عملکردش احساس مسئولیت کند. هدفها باید آن قدر روشن و قابل سنجش باشند که گروه بتواند میزان پیشرفتش را ارزیابی و میزان تلاش هریک از اعضا را مورد سنجش قرار دهد.ج - تعامل (پیشرونده) رودررو: کارکنان باید یکدیگر را تشویق کنند، به یکدیگر کمک کنند، از یکدیگر حمایت کنند. این حمایتها باید صادقانه باشد و سازمان بهترین موقعیت برای این فعالیتهاست.د - مهارتهای بین فردی: اشخاص باید یاد بگیرند که چگونه در گروه کار کنند. گروه مشارکتی ذاتاً از گروه رقابتی و انفرادی پیچیـده تر است. زیرا مستلزم این است که کارکنان برای تسلط بر موضوع از مهارتهای گروهی و ارتباطی موثری برخوردار باشند. اعضای گروه باید بدانند که چگونه به طور موثر تلاشهای گروهی را رهبری کنند، چگونه اطمینان ایجاد کنند، چگونه ارتباط برقرار کنند، چگونه اختلافات را اداره و چگونه انگیزه ایجاد کنند. لذا مدیر باید مهارتهای کار گروهی را به طور هدفمند، دقیق و علمی آموزش دهد. مهارتهای کارکردن به شیوه مشارکتی عبارتند از:مهارتهای شکل دهی، مهارتهای کارکردی ۶ و مهارتهای تنظیم۷ . مهارتهای شکل دهی(FORMING SKILLS)که مهارتهای مقدماتی و پیش نیاز کار گروهی موثر هستند عبارتند از: حرکت در داخل گروههای مشارکتی بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران، ایستادگی همراه با گروه، صحبت کردن با صدای آرام، ترغیب افراد برای شرکت در فعالیتهای گروهی. مهارتهای کارکردی (FUNCTIONING SKILLS) که برای مشارکت دادن کارکنان در کار گروهی مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از: ارائه رهنمودها، حمایت و پذیرش عقاید دیگرانتقاضای کمک و پیشنهاد کمک در مواقع لازم تفسیر پاسخهای دیگران &انرژی دادن به گروه &بیان عقاید شخصی زمانی که نیاز است مسئله ای حل شود. مهارتهای تنظیم مهارتهایی هستند که برای اجرای نقشهای مختلف اعضای گروه مورد نیاز هستند. این نقشها عبارتند از: خلاصه کننده که نتیجه کار گروه را خلاصه می کند &تصحیـــح کننده که صحت و کامل بودن خلاصه ها را بررسی می کند جستجوگر که سعی می کند اطلاعات بیشتری را از اعضا بگیرد.کمک کننده به حافظه که در مواقع لازم به کمک اعضا می شتابد و بررسی کننده که پیشنهادات اعضا را همراه با استدلالهای آنها مورد بررسی قرار می دهد.ه - پردازش گروهی: کارکنان باید به طور مستمر کیفیت کار گروهی خود را مورد ارزیابی قرار دهند تا در صورت نامناسب بودن روند کار، آن را اصلاح کنند. خوشبختانه گروههایی که در دوره های زیادی با هم کار کرده اند، مایل به حل مسائل و مشکلات خود هستند (هرید، ۲۰۰۰).هر نوع گروه کاری لزوماً اثربخش نیست. برای استفاده موثر از گروه کاری باید بین گروههای مشارکتی و غیرمشارکتی تمایز قائل شویم. گروههای مشارکتی فقط یکی از انواع مختلف گروههای هستند که عملاً در سازمان شکل می گیرند. هنگام شکل دادن به گروههای کاری در سازمان، باید از خود سوال کنیم که آیا ویژگیهای گروه مشارکتی مورد توجه قرار گرفته است یا خیر؟به نظر جانسون و همکاران موارد زیر به مدیر کمک می کند تا هنگام تشکیل گروههای مشارکتی در سازمان آگاهانه تر و دقیق تر عمل کند:ترکیب گروهی را برای کارکردن کارکنان با یکدیگر مشخص کنید. اما توجه داشته باشید که آنها باید به طور نسبی علاقه مند باشند که با

هم کار کنند. آنها فکر می کنند که عملکردشان به طور انفرادی مورد ارزیابی قرار می گیرد. لذا حتی در داخل گروه ممکن است تمایل به رقابت داشته باشند. برای آنها توضیح دهید، عملکرد فردی بخشی از ارزیابی را تشکیل می دهد و آنچه برای مدیر مهم است نحوه همکاری اعضا با یکدیگر است.کارکنان حتی در داخل گروهها انتظار دارند در برابر عملکرد خوب به صورت انفرادی پاداش دریافت کنند. برای آنها توضیح دهید که همکاری موثر آنها با یکدیگر در افزایش علاقه آنها به کار موثر است و این پایدارترین پاداشی است که آنها می توانند برای خود فراهم کنند.کارکنان باید از کارکردن با یکدیگر خشنود باشند. آنها باید بدانند که موفقیت آنها بستگی به تلاش تمام اعضای گروه دارد. در این صورت: الف – از توانائیهای خود برای تحقق کامل اهداف گروهی بهره می گیرند. زیرا موفقیت گروه را موفقیت خود و شکست گروه را شکست خود می دانند. ب – به صورت رودررو و نزدیك با یکدیگر کار می کنند. ج – مهارتهای اجتماعی مورد نیاز برای کارکردن موثر با یکدیگر را می آموزند. د – نحوه تحقق یافتن اهدافشان را تجزیه و تحلیل می کنند.بهترین گروه مشارکتی گروهی است که در آن افراد ضمن اینکه به طور موثر با یکدیگر همکاری می کنند و به یکدیگر اعتماد دارند به یکدیگر احترام نیز می گذارند (جانسون و همکاران، ۱۹۹۴).ارلیچ نیز در تعریف گروه مشارکتی روی احترام متقابل بین اعضای گروه تاکید می کند. پیتر دراکر هم در مقدمه کتاب رهبری به سوی رهبری به پنج اصل اساسی در رهبری سازمانها اشاره می کند: ۱ – براساس نقاط قوت و ضعف افراد در آنها انگیزه ایجاد کنید؛ ۲ – استانداردها را در سطح بالاـ تعیین کنید اما به افراد در زمینه کارشان آزادی و مسئولیت بدهید؛۳ – در بررسی عملکرد افراد دقت و عدالت را سرلوحه کارتان قرار دهید؛ ۴ – برای افراد سازمان فرصتهای دگرآموزی را فراهم سازید؛ ۵ – مجبور نیستید حتماً دیگران را دوست داشته باشید. اما لازم است به آنها احترام بگذارید (هسلبین و کوهن، ترجمه قربانی و کرامتی، ۱۳۸۱).اصول مطرح شده توسط دراکر در زمینه رهبری در سازمانها نیز هریک به نحوی با مشخصه های گروه مشارکتی موفق همخوانی پیدا می کنند. طبق اصل اول شناخت نقاط قوت و ضعف از طریق گروه مشارکتی بهتر میسر می شود. زیرا سازمان به زندگی واقعی (طبیعی) نزدیکتر می شود و مدیر در موقعیت طبیعی بهتر می تواند به شناخت برسد. اصل دوم روی احساس مسئولیت تکیه دارد که در گروه مشارکتی این موضوع به صورت فردی و گروهی مطرح می شود. دقت و عدالت در ارزشیابی از آموخته های کارکنان اهمیت خاصی دارد و موجب افزایش اعتماد به مدیر می شود. از طریق گروه مشارکتی است که افراد می توانند آموخته های خود را به نحو موثری به یکدیگر منتقل کنند. و در نهایت بهترین گروه مشارکتی گروهی است که بین اعضای آن احترام متقابل وجود داشته باشد. میلیس معتقد است که گروه مشارکتی پنج مشخصه اساسی دارد:« کارکنان از طریق کار گروهی برای انجام دادن تکالیف مشترك با یکدیگر کار می کنند؛کارکنان در گروههای کوچك ۵-۲ نفره با یکدیگر به فعالیت مشغولند؛کارکنان تکالیف مشترك خود را از طریق رفتار مشارکتی انجام می دهند؛وابستگی مثبتی در بین کارکنان مشاهده مـی شود و فعالیتها به گونه ای سازماندهی شده اند که کارکنان برای انجام آنها به یکدیگر نیاز دارند؛ هر کارمندی مسئولیت رفتار خود را به عهده دارد (میلیس، ۱۹۹۶، ص ۱).فولی به نقل از فرند و کوك به شش مشخصه مهم در خصوص گروه مشارکتی اشاره می کند:«۱ – مشارکت داوطلبانه و فعال افراد در فعالیتهای مشارکتی؛ ۲ – مشارکت فعال همه اعضای گروه در تصمیم گیریها؛ ۳ – وجود حداقل یك هدف مشترك؛ ۴ – پذیرش مسئولیت تصمیمات اتخاذ شده توسط همه اعضای گروه؛ ۵ – صرف منابع برای تحقق اهداف مشترك گروهی که مهمترین منبع در این زمینه وقت است؛ ۶ – متناسب و سازگارکردن تصمیم اتخاذشده با هدفهای مشترك گروهی در صورت لزوم» (فولی، ۲۰۰۱، ص ۲).الیزابت کوهن در زمینه گروه مشارکتی به دو مشخصه اساسی اشاره می کند:«۱ – مدیران به کارکنان کار گروهی داده و به آنها اجازه اشتباه کردن می دهند. این تفویض اختیار به معنای غیرقابل کنترل بودن فرآیند کار نیست؛۲ – کارکنان هر گروه برای انجام کارها به کمك یکدیگر نیاز دارند. این نیاز زمینه برقراری ارتباط را فراهم می سازد» (الیزابت کوهن، ۱۹۹۴، ص ۳-۲).به اعتقاد ریان و کوپر موفقیت گروههای مختلف مشارکتی به سه عامل مهم بستگی دارد: «هدفهای گروهی، پاسخگویی فردی و

فرصت برابر برای موفقیت. هدفهای گروهی براساس موضوع کاری مشخص می شوند و به منظور توفیق گروه برای رسیدن به آنها هریک از اعضا، باید وظیفه خود را به عنوان عضوی از گروه انجام دهد. پاسخگوی فردی شامل ارزیابی از تک تک اعضا در خصوص تسلط بر محتوای درسی است که این کار توسط گروه و خود فرد صورت می گیرد یعنی هر عضوی از گروه هم در برابر خود و هم در برابر اعضای گروهش باید پاسخگو باشد. موفقیت تیم توسط هریک از اعضا مورد ارزیابی قرار می گیرد. فرصت برابر برای موفقیت به این معناست که هر فردی براساس پیشرفت خود و نسبت به عملکرد گذشته اش مورد ارزیابی قرار می گیرد» (ریان و کوپر، ۱۹۹۸، ص ۲۷۵).دیدگاه اسلاوین در زمینه مشخصه های گروه مشارکتی شباهت زیادی به دیدگاه ریان و کوپر دارد. او معتقد است که گروه مشارکتی سه ویژگی مهم دارد: «پاداشهای گروهی، مسئولیت فردی و فرصتهای برابر برای موفقیت. به اعتقاد او پاداش دهی به سه صورت می تواند انجام شود: پاداشهای گروهی در برابر موفقیت فردی، پاداشهای گروهی در قبال موفقیت گروهی و پاداشهای انفرادی در قبال موفقیت انفرادی» (اسلاوین، ۱۹۹۱، صص ۷۳-۷۱).کوهن برخلاف اسلاوین اعتقادی به پاداش ندارد و بر گروه مشارکتی بدون پاداش تاکید کرده و می گوید «خطر پاداش در سازمانها همانند خطر یک بمب اتمی در یک شهر تازه ساز است» (الفی کوهن، ۱۹۹۱، صص ۹۴-۹۳).به اعتقاد او اگر وظایف تعیین شده در گروههای کاری کارکنان جالب و جذاب باشد کار گروهی خود نوعی پاداش محسوب مـــی شود و ما به عنوان مدیر باید روی روش کار خود کار کنیم و آن را بهبود بخشیم. شاید در این صورت نیازی به پاداش بیرونی نباشد (الفی کوهن، ۱۹۹۱).او می گوید: «در سازمانی که نفس موفقیت ارزشمند است نیازی به تشویق یا تنبیه نیست. کاربرد پاداش موجب می شود که موفقیت ارزش واقعی خود را از دست بدهد. از سوی دیگر، پاداشها دشمن اختراع و اکتشاف هستند، جستجو برای موفقیت، پیداکردن جواب سوالها، تحریک حس کنجکاوی، عشق ذاتی کارکنان به موفقیت خود نوعی پاداش درونی (INTRINSIC REWARD) محسوب می شود . وظیفه مدیر این است که این خصوصیات ذاتی و طبیعی را در کارکنان تقویت کند. اگر تعصب را کنار بگذاریم باید اذعان کنیم پاداشهای درونی پایدارترین عامل موفقیت هستند» (الفی کوهن، ۱۹۹۵، ص ۱۳).هانت نیز در مقاله ای تحت عنوان «دردسرهای پاداش» می نویسد:«گرچه والدین از جوایز به عنوان وسیله ای جهت کمک به کودکان خود بهره می گیرند اما چه بخواهیم و چه نخواهیم استفاده کنیم ناکامیهایی را در پی خواهد داشت. ناکامی در بدست آوردن جایزه و ناکامی در جلب رضایت والدین و در نتیجه خودبه خود امکان ترس از ناکامی فراهم می شود حتی می توان گفت ترس از عدم دریافت جایزه یک تنبیه است» (هانت، ۲۰۰۰، صص ۳-۲) و به قول جان هالت «وقتی بچه را می ترسانیم یادگیری را عملاً متوقف می کنیم. پاداشها موجب مـــی شوند که بچه ها فرصتهای طلائی حل مسائل را از دست بدهند. به علاوه پاداشها رفتارهای درونی را کم رنگ می کنند. مثلاً بچه ای که کتابی را به منظور دریافت یک آلت موسیقی از والدین می خواند هیچ گاه نمی تواند لذت مطالعه را احساس کند و کمتر به درک عمیق مطالب کتاب نائل می شود.بنابراین، چنانچه در یادگیری به پاداشهای درونی توجه شود امکان رشد ذهنی کارکنان بهتر فراهم گردیده و کودکان احساس آرامش و آزادی بیشتری می کنند. اگر یک خانه پاکیزه می خواهیم ظاهراً ممکن است پاداش و تنبیه ما را به این هدف برساند. اما اگر چیزی بیش از خانه پاکیزه می خواهیم (مثلاً- می خواهیم این خانه توسط خود کودک ساخته شود)، در آن صورت لازم است کودکان طعم پاداشهای درونی را بچشند، به توانائیهای خود ایمان داشته باشند و این کار امروز و فردا نیست بلکه سالها طول می کشد اما ارزش هزینه کردن و انتظارکشیدن را دارد. والدینی که حوصله چنین انتظاری را دارند زمانی که می بینند کودکانشان مستقل، خودباور، واقع نگر و خود کنترل شده اند در عمل پاداش درونی خود را دریافت کرده اند (هانت، به نقل از هالت، ۲۰۰۰، صص ۳-۲).در زمینه استفاده از پاداش در سازمانها اسلاوین نظرگاه کاملاً متفاوتی دارد. به نظر او اگر پاداشی در کار نباشد انگیزه کارکنان کاهش می یابد و موفقیت نیز اهمیت خود را از دست می دهد (اسلاوین، ۱۹۹۱).به نظر می رسد چنانچه در فرایند تشکیل گروههای مشارکتی از رقابتهای میان فردی و میان گروهی همچنین

پاداش (بویژه پاداش مادی) استفاده شود میزان اختلاف، تضاد و دشمنی در بین کارکنان و در بین گروهها به حداکثر می رسد، گروهها نسبت به یکدیگر نگرش منفی پیدا می کنند، نوعی اضطراب و نگرانی بر گروهها حاکم می شود و در نتیجه فرصت تفکر آزادانه از تک تک اعضای گروه گرفته می شود.باتوجه به دیدگاههای مطرح شده مهمترین مشخصه های گروه مشارکتی را می توان به صورت زیر فهرست کرد: وابستگی درونی مثبت که ناشی از هدف مشترک گروهی و احساس نیاز اعضا به یکدیگر است؛ احساس مسئولیت فردی و گروهی؛ارتباط متقابل و نزدیک اعضا با یکدیگر؛یادگیری مهارتهای اجتماعی از یکدیگر؛ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی که می تواند در قالب دگرارزیابی یا خودارزیابی صورت گیرد؛احساس رضایت و خشنودی اعضای گروه از کارکردن با یکدیگر؛وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه؛مشارکت فعال و آزاد اعضا در فعالیتها و تصمیم گیریهای گروه؛صرف زمان کافی توسط همه اعضای گروه برای رسیدن به هدف مشترک گروهی؛فرصتهای برابر برای موفقیت (هر عضوی متناسب با قابلیت و عملکرد قبلی اش مورد ارزشیابی قرار می گیرد و هیچ گاه مقایسه ای بین افراد صورت نمی گیرد)؛ناهمگون بودن اعضای گروه از نظر قابلیتها و مهارتهای اجتماعی؛- نقش مدیر به عنوان راهنما.نتیجه گیریگروه مشارکتی در سازمانها عبارت است از مجموعه ای از کارکنان سازمان که برای رسیدن به هدف مشترک با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر این که مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت مـــی کننـد.یک گروه مشارکتی موفق از طریق شناخت خود و کسب قدرت و نفوذ، وحدت و انسجام را توسعه می دهد و در نتیجه بهتر می تواند وظایف تعیین شده را انجام دهد. هرگروه کاری را نمی توان گروه مشارکتی نامید، ممکن است در یک سازمان معین گروه کاری تشکیل شود اما لزوماً مشارکتی نباشد. وابستگی درونی مثبت، احساس مسئولیت فردی و گروهی، ارتباط متقابل اعضا با یکدیگر، ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی، احساس رضایت اعضا از کارکردن با یکدیگر، وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضا، فرصتهای برابر برای موفقیت برخی از مشخصه های اساسی یک گروه مشارکتی موفق محسوب می شوند و چنانچه مدیران از این ویژگیها آگاهی داشته باشند، می توانند گروههای کاری غیرمشارکتی را به گروههای مشارکتی موفق تبدیل کنند. منابع۱ - کرامتی محمدرضا، (۱۳۸۰)، رقابت یا رفاقت در کلاس درس، مجله روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، سال سی ویکم، شماره ۲، پاییز و زمستان.۲ - هسلبین و کوهن، رهبری به سوی رهبری، ترجمه محمود قربانی و محمدرضا کرامتی، انتشارات پژوهش توس، ۱۳۸۱.

۳ - EHLY, S., AND S. LARSON. (۱۹۸۰). PEER TUTORING FOR INDIVIDUALIZED INSTRUCTION, BOSTON: ALYN AND BACON. ۴ - FOLEY, R.M. (۲۰۰۱). HIGH SCHOOL PRINCIPAL, HIGH SCHOOL JOURNAL. VOL. ۸۵, ISSUE ۱.۵ - GLOSSER, G.(۲۰۰۱). COOPERATIVE LEARNING TECHNIQUES, GLOSSER'S MATH COODIES.۶ - HERRIED, C. F. (۲۰۰۰). WHY ISN'T COOPERATIVE LEARNING USED TO TEACH SCIENCE? AMERICAN INSTITUTE OF SCIENCES. HTM://WWW. FINDARTICLES. COM. ۷ - HIRST, L. A., AND CHRISTY SLAVIK, (۲۰۰۰). EFFECTIVE LANGUAGE EDUCATION PRACTICES AND NATIVE LANGUAGE SURVIVAL, CENTER FOR EXCELLENCE IN EDUCATION NORTHERN ARIZONA UNIVERSITY. ۸ - HUNT, JAN. (۲۰۰۰). THE TROUBLE WITH REWARDS, NATURAL LIFE MAGAZINE, THE NATURAL CHILD PROJECT. HTM. ۹ - JOHNSON, D. ROGER JOHNSON. AND MARY BETH STANNE. (۲۰۰۰). COOPERATIVE LEARNING METHODS A META-ANALYSIS, UNIVERSITY OF MINNESOTA. ۱۰ - JOHNSON. D, AND OTHERS. (۱۹۹۴). COOPERATIVE LEARNING IN THE CLASSROOM, EDUCATIONAL LEADERSHIP,

ASSOCIATION FOR SUPERVISION AND CURRICULUMN DEVELOPMENT, U.S.A.۱۱ – KOHN, A. (۱۹۹۱). CO-OPERATIVE LEARNING, EDUCATIONAL LEADERSHIP, ۴۸.۱۲ – KOHN, A. (۱۹۹۵). PUNISHED BY REWARDS? EDUCATIONAL LEADERSHIP, VOL. ۵۳. Number ۱.۱۳ – MILLIS. B. J. (۱۹۹۶). COOPERATIVE LEARNING, INSTRUCTIONAL EXELLENCE. RETREAT, UNITED STATE AIR FORCE ACADEMY, HTTP://WWW.UTC.EDU/TEACHING – RESOURCE – CENTER/COOPLEAR. HTML. ۱۴ – PAYNE AND LESLEY WHITTAKER. (۲۰۰۰). DEVELOPING ESSENTAIL STUDY SKILLS, PRENTICE – HALL, ENGLAND. ۱۵ – RYAN, K., COOPER, J. (۱۹۹۸). THOSE WHO CAN TEACH. BOSTON, NEW YORK. ۱۶ – SLAVIN, R.(۱۹۹۱). GROUP REWARDS MAKE GROUP WORK, EDUCATIONAL LEADERSHIP, ۴۸.۱۷ – SLAVIN, R. (۱۹۹۱). SYNTHESIS OF RESEARCH ON COOPERATIVE LEARNING, EDUCATIONAL LEADERSHIP. ۴۸ دکتر محمدرضا کرامتی: عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم سبزواردکتر محمود قربانی: عضو هیئت علمی دانشگاه منبع: http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-۱۳۸/article-۱۳۸/۱.asp

سازماندهی و مشارکت سازمانی،بهره وری

را افزایش می دهد بحث ارتقای بهره‌وری سازمانی productivity

بحث ارتقای بهره‌وری سازمانی که یکی از مباحث جدی و اساسی در حیطه سازمانها، ادارات و شرکتها به شمار می‌رود در سایه سازماندهی و مشارکت وضعیت بهتری پیدا خواهد کرد. در مقاله زیر که به وسیله مجتبی ادیب‌زاده کارشناس مدیریت امور برق شاهرود تهیه و تنظیم شده است ارتقای بهره‌وری سازمانی در پناه سازماندهی و مشارکت مورد بررسی قرار گرفته است. عصری را که در آن بسر می‌بریم عصر سازمانها نیز نامیده‌اند. زمانه‌ای که انسانها از بدو تولد تا پایان زندگی در ارتباط متقابل با سازمانها هستند. مرزهای علم و دانش به سرعت در حال گسترش بوده و دایره شمول آن به تدریج تمامی وجوه زندگی‌مان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. شرایط خاص کشورمان مشابه در گذر از دوران سنتی و ورود به دوران نیمه صنعتی و صنعتی محدودیتهای منابع و تقاضاهای روزافزون و متنوع مانع از روزمرگی و اکتفا به روشها و رویه‌های قبلی کار و زندگی است. در چنین شرایطی این سوال مطرح است که آیا سازمانها به عنوان اساسی‌ترین ارکان اجرایی جوامع در تهیه و تامین نیازمندیهای مردم قادرند تا با ادامه اجرای سازوکارهای فعلی و قبلی پاسخگوی انتظارات مراجعان و مخاطبان باشند؟ یقیناً پاسخگویی به نیازمندیهای نو و شرایط جدید جامعه مستلزم نوعی دگرگونی و اعمال تحولات اساسی در سازمانها است. از آنجا که تغییرات و اصلاحات مورد نیاز نیازمند تجدیدنظر در ارزشها، ادراکات و الگوهای فکری ثابت شده قبلی است لذا تغییر رویکردها و نگرشهای حاکم از خود محوری، مدیر محوری و تفکرات حفظ ساختارها و جایگاهها به سمت و سوی حفظ و تقویت حقوق، منزلت و کرامت کارکنان، مراجعان و مخاطبان و تغییر ساختارها بر این اساس و اتخاذ مدیریتهای فرایندی در سازمانها از اساسی‌ترین راهکارهایی است که به تدریج در سازمانها بکار گرفته می‌شوند. چنانچه در سازمان محل کار خود یا محدوده کاری، پیش‌بینی‌ها، تمهیدات و برنامه‌های لازم و کافی به منظور هماهنگی با شرایط جدید را نداشته باشیم نمی‌توانیم به آینده کاری خود امیدوار باشیم و بزودی رقبا ما را از صحنه بیرون خواهند کرد و چنانچه از امتیاز انحصار استفاده می‌کنیم نباید در بستر راحت آن بیاساییم. بخش عمده‌ای از خدمات ارائه‌شده به جامعه در حال حاضر به وسیله سازمانهای دولتی یا وابسته به مردم ارائه می‌شود که سهم قابل توجهی از بودجه کل کشور را به خود اختصاص می‌دهند و سیاستهای کلان سالهای اخیر دولتمردان مبنی بر کوچک‌سازی حجم دولت و برون‌سپاری کارهای اجرایی و تقویت وجه

نظارتی دستگاههای اجرایی از رویکردهای ایجاد بسترهای مناسب افزایش بهره‌وری، کارایی و چالاکی سازمان شناخته می‌شوند. اگرچه بخشی از وقت مدیران و تصمیم سازان سازمانی به شناسایی و چگونگی نحوه واگذاری بخشهای قابل واگذاری از فعالیتها به بخش موسوم به خصوصی اختصاص می‌یابد اما به نظر می‌رسد به این نکته اساسی توجه کافی نمی‌شود که چنانچه در صدد واگذاری برخی کارها یا فعالیتهای سازمانی هستیم ابتدا بهتر است تا آن واحدها را به نوعی سروسامان داده و به سطح مناسب و قابل قبولی از کارایی رسانیده تا مالکان یا مدیران جدید از ابتدا با مشکلات اساسی مواجه نباشند. به طور یقین مدیران و دست‌اندرکاران اصلی که سالها با بخشهای مختلف سازمان از جمله واحدها یا بخشهای قابل واگذاری سروکار داشته‌اند بهتر در جریان گردش کارها و نواقص احتمالی بوده یا می‌توانند باشند. وجود چالش در واحدها یا فعالیتهای در شرف واگذاری از احتمال آنکه سرمایه و انرژی مالکان یا مدیران جدید را به بیراهه هدایت کند یک مساله مهم بوده و سردر گمی مخاطبان سازمانی را سبب می‌شود. بیان انتظارات، محدودیتها و نارسائیهای احتمالی سازمان و یا سیاستهای کلی به وسیله مدیران سازمانها و درخواست همفکری و مشارکت از کارکنان بهیچوجه از اقتدار مدیران و سازمان‌ها نکاسته بلکه عموم کارکنان را با حقایق آشنا و برخی را به تفکر و چاره‌جویی هدایت کرده که منافع سرشاری برای سازمان و کارکنان و مخاطبان خواهد داشت. همچنین استفاده مناسب‌تر از ظرفیتها و قابلیتهای نهاده‌های سازمانی به ویژه نهاده‌های انسانی در شناسایی، رفع و محو نواقص احتمالی قبل از واگذاری موجبات تداوم تسهیل در فرایندهای کاری را فراهم ساخته که در نهایت بالندگی و بهسازی سازمان، رضایتمندی ارباب رجوع و افزایش سطح مصالح و درآمدهای ملی را دربر خواهد داشت. منبع:سایت آفتاب

مشارکت مردمی، توسعه، مدیریت شهری

پیچیدگی شهرها بر اساس تعامل دقیق و عمیق ارکان حاکمیت (قوای مجریه،مقننه و قضاییه) و با مشارکت معنی دار شهروندان سازماندهی شود تا تامین ضرورت ها و انتخاب اولویت ها ، پیشگیری از تهدیدها و مقابله با آسیب ها و ارتقای توانمندی ها و جبران کاستی ها بر مبنای همدلی ، همفکری و همکاری جمعی صورت پذیرد.همچنین بر هیچ مسئولی پوشیده نیست که مشکلات ساختاری و فرهنگی در خصوص جایگاه شوراهای اسلامی شهر و روستا و شهرداری ها در نظام سیاسی-اداری کشور ، عدم تعریف صحیح از و علمی از نظام برنامه ریزی شهری و فقدان نظام مدیریت واحد شهری از جمله مهم ترین عواملی است که اداره شهرها را طی سالیان اخیر با چالش های جدی مواجه کرده است.در این راستا توسعه مدیریت شهری و ایجاد مدیریت واحد شهری می تواند با استمداد از نخبگان و متخصصان به آرمانشهر مطلوب دست یابد. همچنین باید توجه داشت که بخش خصوصی، گروه های فشار و عامه مردم می توانند در بهبود مدیریت شهری سهیم باشند و با استفاده از اینها می توان به بودجه لازم جهت ارتقای وضعیت اقتصادی دستیابی پیدا کرد، این عملکرد ها می توانند شهروندان، محیط زیست شهری و ظرفیت کارآیی و تولیدات شهر را تحت تاثیر قرار دهد. کلانشهرها در همه نقاط دنیا با مسائل نسبتا پیچیده‌ای روبرو هستند، تهران نیز از این موضوع مستثنی نیست. در سال‌های اخیر گام‌های مثبتی در موضوعات شهری برداشته شده اما نباید فراموش کرد شهر و مردم بسیار سریعتر از تصمیمات مدیران آن در حرکت هستند، از این رو غالبا سیاستگذاری‌ها و راهکارهای گرفته شده در مقابله با مسائل جاری در حکم برخوردهای مقطعی و التیامی به شمار می‌رود. براساس برنامه چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور قرار است ایران به قدرت اول اقتصادی منطقه ارتقا یافته و در کنار آن تهران نیز براساس پیش‌بینی‌ها با رشد ۸ درصدی به یکی از ۵ شهر مهم خاورمیانه تبدیل شود. از آنجایی که مدیریت شهری نیز با توجه به اهمیت اثر گذاری سیاست‌ها به عنوان حکومت محلی، نقش مهمی در تعامل روشن و شفاف با بخش دولتی و خصوصی ایفا می کند، باید در برنامه‌ریزی‌های خود برای پایتخت به این موضوع توجه ویژه داشته باشد. پرسش اساسی در این زمینه این است که عملکرد برنامه‌ریزان شهری باید به چه صورت باشد تا هم زمینه‌های پایداری، ایمنی و

ارتقای کیفی محیط شـهر حفظ شود و هم به شکل گیری اقتصاد شهری بالنده کمک نماید و هم با سیاست‌های کلان کشور و نقش تهران در افق زمانی آینده همسو باشد؟با افزایش جمعیت شـهرها و روند رو به رشد شهرنشینی در جامعه، پرداختن به تمامی جوانب زنـد گی شهرنشـینی اعم از امور اقتصـادی، اجتمـاعی، فرهنـگ، عمرانی و حتی سیاسـی مورد توجه قرار گرفته است و مبحث اقتصاد شهری و توسعه آن به دلیـل اثر گـذاری بر سـایر موارد بیش از پیش تاکیـد شـده است. مـدیریت شـهری نیازمنـد یـک نظام پایـدار درآمـدی است. همه سازمانها و نهادها اعم از دولتی و غیردولتی به همراه کلیه شـهروندان بایـد به نسـبتی که از خـدمات مختلف در سطح شـهر اسـتفاده می کنند بهای آن را در قالب عوارض پرداخت کنند و چنانچه نخواهیم مدیریت شهر در تنگناها برای اداره شهر ناچـار به اتخاذ سیاست‌های مقطعی برای کسب درآمـد شود که غالبا نیز مخالف راهبردهای توسـعه پایـدار است، همراهی و کمک دولت در تحقق این فرآینـد و الزام سازمان‌ها و نهادها به پرداخت سـهم خود به عنوان عوارض و بدهی‌های قبلی ضـروری است. در این میـان اقتصـاد شـهری و سـاز و کـار حاکم بر دخل و خرج کلان شـهرها موضوعی است که طی سالیان اخیرمـدیران شـهری و به خصوص کلان شهرها به آن بیشتر از گذشته توجه داشته اند.ایجاد تحول در منابع درآمدی کلان شهرهای کشور اصلی‌ترین رسالت مـدیران آینـده شـهرها خواهـد بود.محله محوری اولین گام در راه دستیابی به درآمدهای پایدار در شـهرداری ها دانست چرا که در وهله اول مردم سالاـری یعنی حـذف فاصـله بین دسـتگاه هـای دولتی و مردم را در پی دارد و در مرحله بعـد واحـدهای محلی با در دسـت گرفتن اختیـارات بیشـتر هم از لحـاظ اقتصـادی به منـابع محلی متکی خواهنـد بـود و هم از نظر اجتمـاعی نـاگزیر از تـوجه به خـواست و در نهـایت بـه مشـارکت مردم اسـت.به همین دلیـل است که هر گـونه نهـاد سازی در راسـتای دموکراتیزه کردن فرایند مـدیریت و برنـامه ریزی ، تمرکز زدایی در این فراینـد و محلی گرایی در هر بخش حـداقل سه وجه مـدیریتی اقتصـادی و اجتمـاعی خواهد داشت.از نظر طراحان ناحیه محوری در سـطح ناحیه از سه طریق مشخص می توان مشارکت مالی مردم را جلب کرد ساکنان نـاحیه هـا یـا هزینه هـای آن را می پردازنـد و بـا همکـاری بـاعث کاهش هزینه های ناحیه می شونـد و یا با انجام فعالیت های معین کوچک با قیمت کمتر باعث صـرفه اقتصادی بیشتر عملیات در سـطح ناحیه برای شـهرداری هسـتند.بر اساس طرح جدید جامع شـهر تهران موضوع دریـافت حق سارژ مطرح شـده است به گونه ای که در کنار افزایش سـطح خـدمات رسانی شـهرداری به شـهروندان، مردم نیز هزینه خـدمات دریافتی از سوی مدیریت شـهری را بپردازند.به طور کلی یکی از مهمترین چالش های شـهرداری در بخش اقتصـادی طرح نـاحیه محوری تعریف ابعاد، نوع، چگونگی و میزان مشارکت مالی مردم در ناحیه است و در این زمینه بایـد عملیات احصای دقیق در سـطح ناحیه باشـد.بخش احساس تعلق شـهروندان به کوچه، خیابان محله و ناحیه ای که در آن زندگی می کنند به عنوان مبنـای تمایـل آنـان به پرداخت هزینه هـا نیـاز به مطالعـات دقیق و گسـترده ای در زمینه امکـان سـنجی اسـتقلال مـالی نواحی دارد.سـخن آخر آنکه مـدیریت شـهری با محوریت محله محوری و تدوین برنامه های منطبق با نیاز شـهروندان عملا می تواند مقوله فراموش شده حقوق شهروندی و اقتصادشهری را احیا کند.

خـبرگزاری مـوج - گروه اجتمـاعی http://www.mojnews.com/fa/Miscellaneous/ViewContents.aspx?Contract=cms_Contents_I_News&r=۳۴۱۹۴۲

مدیریت مشارکتی از دیدگاه قرآن و روایات

تجلیل

مقدمه: امروزه بیشتر صاحب نظران بر این باورند که هیچ امری در زندگی برای پیشبرد اهداف نمیتواند مهمتر و مؤثرتر از مدیریت و رهبری باشـد. انسـان پس از پیمودن مسـیرهای پرفراز و نشـیب به اصول و مبانیـای در مـدیریت دست یـافته که نتیجه آن، دگرگونی چهره جهان است. مـدیریت در دنیای کنونی، به فنون و رموزی پیچیـده و اصولی پویا مجهز شـده است. البته تحلیل درباره مدیریت،

بحثی جدید نیست؛ بلکه از دغدغههای کهن بشر است و به یک ملت اختصاص ندارد. متفکران در طول تاریخ، درباره مدیریت، بسیار سخن گفته و آثاری گرانسنگ از خود به یادگار گذاشتهاند؛ از جمله افلاطون، ارسطو، فارابی، ابنخلدون، خوانالصفا، ابنسینا و خواجه نظامالملک. در دنیای اسلام، پس از رسولخدا(ص)، امام علی(ع) ترسیمی الهی از اداره کارآمد جامعه ارائه کرده است.از مدیریت تعریفهای متعددی ارائه شده، ولی قدر مشترک تعریفها این است که «مدیریت، استفاده بهینه از منابع انسانی و غیر انسانی به منظور تحقق اهداف از پیش تعیین شده با توجه به قوانین حاکم است.» استاد مطهری مدیریت را اینگونه تعریف میکند: «مدیریت انسانها عبارت است از فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آنها.»اکنون چهار موضوع از آثار و برکات استقرار نظام مدیریت مشارکتی(مشورتی) یعنی: «اخلاق سیاسی، حقوق متقابل مردم و حکومت، اعتدال، کار و تولید» میباشد را شرح میدهیم.کار و تولیدهر نظام اقتصادی که ایجاد زمینه کار، اشتغال و افزایش تولید را از وظایف مهم خود بداند، به طور طبیعی باید ابتدا شرایط مناسب بینشی، رفتاری، ارزشی و فرهنگی کار، اشتغال و تولید را فراهم سازد و سپس مکانیزمها و متغیرهای مستقل و تابع اقتصادی را هماهنگ و سازگار با عناصر فرهنگی به کار گیرد. بیشک کاستی بینش درباره کار مثبت و ضعف ارزشی تلاش و پشتکار در سطح جامعه، رفتارهای متناسب با شکوفایی تولید و اشتغال را به شدت تحت تأثیر قرار میدهد. امام صادق(ع) در اهمیت این موضوع اینگونه میفرماید: «کان امیرالمؤمنین ـ صلوات الله علیه ـ یضرب بالمَودّ(بالفتح) و ستخرج الارضین؛ علیابنابیطالب ـ درود خدا بر او باد ـ با بیل زمین را آماده کشت میکرد. (۱) و همچنین فرمودند: «کان امیرالمومنین(ع) کان یخرج و معه احمال النوی؛ امام علی(ع) از خانه خارج میشد در حالی که بار هسته خرما حمل میکرد.»(۲) ابن ابیاحدید نیز درباره آن حضرت چنین میگوید: «کان یعمل بیده و یحرث الارض و یستقی الماء و یغرس النخل کل ذلک یباشره بنفسه الشریفه؛ او با دستان خود کار میکرد؛ هماره زمین را کشت و آبیاری میفرمود و هسته خرما میکاشت. آن حضرت بعد از آباد کردن مزارع، آنها را برای فقرا وقف میکرد.»(۳)رویکرد اقتصادی کار، اشتغال، تولیدنامه امام علی(ع) به مالک اشتر را میتوان تبیینکننده دیدگاههای آن حضرت درباره مسائل گوناگون حیاتی جامعه دانست. در این منشور، اهداف کلی حضرت و راهکارهای تحقق آنها بیان شده است.بیشک تولید و تأمین نیروی انسانی مناسب، دو پدیده اجتماعیاند که به مناسبات و شرایط اجتماعی هماهنگ نیاز دارند. چرخه تولید کالا ـ و خدمت و تأمین نیروی انسانی با مهارت و کارآزمودگی، فقط در سایه روابط درست اجتماعی شکل نمیگیرد. از اینرو، در ادامه به تبیین ساختار کلی و اصول و شرایط ضروری اشتغال و تولید یعنی: «زیر ساخت اجتماعی و اقتصادی» از دیدگاه امام علی(ع) میپردازیم. چرا که بیتردید با پیدایش این اصول کلی، مسیر اشتغال و تولید در جامعه هموار میگردد.اصول زیرساختی و راهبردی۱.عدالت اجتماعی(زمینهساز مشارکت مردم) ۲. تعلیم و تربیت(تربیت نیروی انسانی ماهر)۳. شکوفایی بخشهای مهم اقتصادی(زراعت، صنعت و تجارت) ۴. راهبردها۱. عدالت اجتماعیبیشک عدالت اجتماعی برآیند حاکمیت عدالت در نهادهای مختلف جامعه است. از اینرو، امام علی(ع) عدالت را شرط ضروری استواری روابط مردم و حاکمیت و آهنگ پیشرفت جامعه میداند.«بزرگترین حقها که خدایش واجب کرده است، حق والی بر رعیت است و حق رعیت بر والی که خدای سبحان آن را واجب نمود و حق هر یک را به عهده دیگری واگذار نمود و آن را موجب برقراری پیوند آنان و ارجمندی دین ایشان نمود. پس حال رعیت نیکو نگردد جز آنگاه که والیان نیکو رفتار باشند. پس چون رعیت حق والی را بگذارد و والی حق رعیت را به جای آرد، حق میان آنان بزرگ مقدار شود و راههای دین پدیدار و نشانههای عدالت برجا و سنّت چنان که باید اجرا گردد. پس کار زمانه آراسته گردد و طمع در پایداری دولت پیوسته و چشم آز دشمنان بسته، و اگر رعیت بر والی چیره شود و یا ولی بر رعیت ستم کند، اختلاف کلمه پدیدار گردد و نشانههای جور آشکار و تبهکاری در دین بسیار.»(۴)۲. تعلیم و تربیتتعلیم و تربیت از وظایف مهم حاکمیت به صورت کلی و از وظایف امامت به صورت خصوصی به شمار میآید. چنانکه اشاره شد، امام علی(ع) یکی از اهداف حاکمیت خود را استصلاح مردم(تعلیم تربیت) میداند و این امر را از حقوق مردم به شمار میآورد:«و

تعلیمُکَم کَیلاـ تَجهَلوا و تأدیبُکم کَیما تَعلموا؛شما را تعلیم دهم تا نادان نمانید و آداب آموزم تا بدانید.» (۵)«إنه لما کان یفرغ من الجهاد یتفرَّغ لتعلیم الناس و القضاء بینهم؛ امام علی(ع) آنگاه که از جهاد فارغ میگشت، به تعلیم مردم و قضاوت بین آنها میپرداخت.»(۶) بدیهی است رویکرد تعلیم و تربیت در عصر امام علی(ع) از آموزههای تربیتی، سیاسی، اجتماعی و اخلاقی است. در عصر آن حضرت، مبارزه با جهل، کوتهبینی، ظاهرنگری، سطحینگری و سادهلوحی اجتماعی که زمینه آسیبپذیری جامعه را فراهم میآورد، مسألهای حیاتی و سرنوشتساز به شمار میآمد. واژه «استصلاح» نیز به همین حوزه از آموزش ناظر است. اداره حکیمانه جامعه آن روز تعلیم و تربیتی بیش از این را نمیطلبید. ولی در عصر حاضر، نهاد تعلیم و تربیت باید در جهت «استصلاح» و پیشرفت فرهنگی مردم، رشد فرهنگ عمومی، تقویت وفاق اجتماعی، از میان بردن آسیبهای گوناگون اجتماعی و گسترش مهارت و فن نیز گام بردارد. یکی از زیرساختهای مهم و سرنوشتساز اشتغال و تولید، تربیت نیروی انسانی کارآفرین است. هر چه نظام تعلیم و تربیت پیشرفتهتر باشد، استعدادهای مختلف افراد جامعه شکوفاتر و درنهایت کارآفرینی و ایجاد شغلهای کیفی و جدید بیشتر میشود و تَوَخَّ منهم اهلَ التَجربه و الحیاء من اهل البیوتاتِ الصالحه والقدَم فیالاسلام المتقدمه؛ و عاملانی اینچنینی را در میان کسانی جو که تجربه و حیا دارند، از خاندانهایی پارسا که در مسلمانی قدمی پیشتر دارند.»(۷) درواقع کارگزارانی میتوانند مسئولیت مدیریت را به عهده گیرند که هم تجربه کاری دارند و هم صداقت و درستکاری.۳. شکوفایی بخشهای مهم اقتصادیالف. بخش کشاورزی: این بخش در نظر امام علی(ع) جایگاهی ویژه دارد و صلاح و نفع و خیر مردم به صلاح طبقه کشاورز وابسته است. بر این اساس، همواره به مدارا با دهقانان توصیه میفرمود:«کان علیٌ علیه السلام یوصی بالاکارین و هم الفلاحون؛ آن حضرت به فرماندهان نظامی نیز چنین دستور میداد که مراقب باشند از سوی آنها به کشاورزان ظلم و ستم نشود؛ أنشِدُکم اللهَ فی فَلاحی الارضَ ان یُظلَموا قِبلکم؛ از شما فرماندهان نظامی میخواهم مبادا فلاحت پیشگان به وسیله شما مورد ستم واقع شوند.»(۸)شکوفایی و بهرهدهی بخش کشاورزی در آن زمان با زمین و آب و حیوانی که کشت به کمک آن انجام پذیرد، تامین میشد. امروزه برآوردن نیاز و حاجت کشاورزان تنها به این سه عامل بستگی ندارد. بلکه برای شکوفایی کشاورزی، باید به طور منطقی برنامهریزی کرده و نیازهای زنجیره تهیه و تولید و توزیع آن را برآورده نمود، زنجیرهای که از کاشت و داشت و برداشت آغاز و به تثبیت قیمت محصولات و بیمه کردن آنها و بازاریابی و صادرات به بازارهای رقابتی جهان و ارزیابی بازخوردهای آن پایان میپذیرد.ب. صنعت و تجارت: در دیدگاه امام علی(ع) جامعه از طبقات مختلف نظامیان، کشاورزان، قضات، کاتبان خاص و عام(هیأت وزرا و معاونان)، کارمندان، بازرگانان، صاحبان صنعت و محرومان و ناتوانان تشکیل میشود. سرنوشت این طبقات در عینیّت جامعه و حیات اجتماعی به یکدیگر وابسته است.اثر وجودی این صنعتگران این است که کار مردم را کفایت میکنند، زیرا به یاری فکر و بازوی خود، مصنوعاتی(کالاهای سرمایهای و مصرفی) میسازند که دیگران توان ساخت آن را ندارند. «امام(ع) به اثر وجودی بازرگانان و صنعتگران تصریح میکند و با تأکید بر توجه و توصیه در مورد آنان میفرماید: ثمّ التوصِ بالتّجار و ذَوی الصِناعات والیص بهم خیرا؛ المُقیم منهم، و المضطرب بماله و المترفّق ببدنه، فانّهم موادُّ المنافع و أشب ابُ المَرافِقِ، و جلابها من المباعِدِ و المَطارح فی بَرّک و بَحرک و سَهلک و جبلکَ، و حیث لاـ یلتَئم الناس لمواضعها و لاـ یجتَرئون علیها، فأنهم سِلم لاـ تُخ افُ بائقتُه و صُلح لا تُخشی غائلته؛ دیگر اینکه نیکی به بازرگانان و صنعتگران را بر خود بپذیر و سفارش کردن به نیکویی درباره آنان را به عهده گیر، چه کسی که بر جای بود و چه آن که با مال خود از این سو بدان سو رود با دسترنج خود کسب کند که آنان مایه منفعتاند و پدیدآورندگان وسیلت های مورد نیاز و آسایش و آورنده آن از جاهای دوردست و دشوار، در بیابان و دریا و دشت و کوهسار، جایی که مردم در آنجا گرد نیایند و در رفتن بدانجا دلیری ننمایند. این بازرگانان مردمی آرامند و نمیستیزند و آشتیاند، و فتنهای نمیانگیزند.»(۹)مأخذ:- مجموعهای از چشمانداز امام علی(ع) به سفارش کانون اندیشه جوان، ناشر: مؤسسه فرهنگی دانش و اندیشه معاصر.- نهج البلاغه:۱ ـ ۹.

http://tajalli-month.org/viewArticle.php?page=p۰۴&id=۵۰۶

مشورت در قرآن

وحیـد کرباسـی* چکیده: یکی از منابع مهم معرفتی که باید در راسـتای تولید علم دینی بدان توجه وافر نمود، قرآن کریم می باشد. معـارف و آموزه‌های قرآن کریم سـنگ‌بنـای اصـلی برای بنای بلنـد علوم انسانی- اسـلامی است، زیرا که قرآن کریم سـند اصـلی و خدشه ناپذیر برای شـناخت اسلام می‌باشـد. به همین دلیل رجوع به آیات این یگانه کتاب هـدایت اهمیت زیادی می‌یابد. در نوشتار پیش رو سـعی شـده چند فقره از آیات شـریفه‌ای را که به یـک موضوع سیاسـی پرداخته انـد، باتوجه به تفاسـیر معتبر، مورد بررسـی قراردهیم. آن موضوع سیاسـی که در اینجا مدّ نظر می‌باشد، مقوله‌ی «مشورت» است. سؤال اساسـی در این نوشتار آن است که « آیا زمامداران جامعه اسلامی می‌توانند بدون توجه به نظر افراد جامعه و بدون مشورت با آن‌ها به اداره‌ی جامعه بپردازد؟ اگر نه، در چه زمینه‌هایی بایـد با ایشان مشورت کننـد؟» پاسـخ کامل و جامع به این سؤال بسـیار فراتر از یک مقاله است و نیازمنـد نگارش چندین رسـاله در این زمینه می‌باشـد. در این نوشـتار تنها پاسـخی کوتاه به این سؤال داده خواهـد شـد. به همین منظور ابتدا آیاتی را که در آن‌ها ماده‌ی مشورت یعنی حروف «ش، و، ر» بکار رفته بود را یافته و سـپس با مراجعه به چند نمونه از تفاسـیر معروف و گرانسنگ درصـدد جواب به این سوال برآمـده‌ایم.مقـدمهاگر در آیـات قرآن کریم جسـتجو کنیم به آیـاتی برخـواهیم خـورد که در آن‌ها از مقوله‌ی مشورت سخن به میان آمده است. این آیات در یک دسته بندی کلی به دو بخش تقسیم می‌شوند: یکی آیاتی که در آن‌ها واژه‌ی مشورت یعنی حروف «ش، و، ر» بکـار رفته و دسـته‌ی دیگر آیاتی‌اند که واژه‌ی مشورت هرچند به صورت مسـتقیم در آن‌ها نیامـده امـا به مفهوم مشورت اشاره دارنـد و حاکی از مشورت فردی با دیگران می‌باشد. در این زمینه می‌توان به آیات ۲۹ تا ۳۵ از سوره‌ی نمل که در آن‌ها به مشورت ملکه‌ی سـبا با اطرافیانش پرداخته شده و یا آیاتی از این دست اشاره نمود. مطمئناً دست‌یابی به نگـاهی جامع در مورد مشورت از نظر قرآن و پی بردن به ریزه‌کاری‌های آن مسـتلزم بررسی هر دو دسته از آیات می‌باشد. در این نوشتار تنها به بررسی آیاتی از قرآن پرداخته می‌شود که ماده‌ی مشورت در آن‌ها بکار رفته است. این آیات عبارتند از:۱ سوره ی بقره، آیه‌ی۲۳۳:مادران، فرزنـدان خود را دو سال تمام، شیر می‌دهند. (این) برای کسـی است که بخواهد دوران شـیرخوارگی را تکمیل کند. و بر آن کس که فرزند برای او متولّد شده [پدر]، لازم است خوراک و پوشاک مادر را به طور شایسـته (در مدت شـیر دادن بپردازد حتی اگر طلاق گرفته باشد.) هیچ کس موظّف به بیش از مقدار توانایی خود نیست! نه مادر (به خاطر اختلاف با پدر) حق ضـرر زدن به کودک را دارد، و نه پدر. و بر وارث او نیز لازم است این کار را انجام دهد [هزینه مادر را در دوران شیرخوارگی تأمین نمایـد]. و اگر آن دو، با رضایت یکـدیگر و مشورت، بخواهنـد کودک را (زودتر) از شـیر بازگیرنـد، گناهی بر آنها نیست. و اگر (بـا عـدم توانایی، یا عـدم موافقت مادر) خواستیـد دایه‌ای برای فرزنـدان خود بگیریـد، گناهی بر شـما نیست به شـرط اینکه حق گذشته مادر را به طور شایسته بپردازید. و از (مخالفت فرمان) خدا بپرهیزید! و بدانید خدا، به آنچه انجام می‌دهید، بیناست![۱]۲. سوره‌ی آل عمران، آیه‌ی۱۵۹:به (برکت) رحمت الهی، در برابر آنان [مردم نرم (و مهربان) شـدی! و اگر خشن و سـنگدل بودی، از اطراف تو، پراکنـده می‌شدنـد. پس آنهـا را ببخش و برای آنهـا آمرزش بطلب! و در کارهـا، بـا آنـان مشورت کن! امـا هنگـامی که تصـمیم گرفتی، (قاطع باش! و) بر خـدا توکل کن! زیرا خداونـد متوکلان را دوست دارد.[۲]۳. سوره‌ی شوری، آیه‌ی۳۸:و آنان که دعوت پروردگارشان را پاسخ می‌گویند و نماز می‌گزارند و کارشان بر پایه‌ی مشورت با یکدیگر است و از آنچه به آنها روزی داده‌ایم انفاق می‌کنند[۳]..از میان این سه آیه‌ی شریفه، آیه‌ی اول چند نکته را درباره‌ی خانواده مطرح می‌کند و لذا از آن حیث که به موضوع تحقیق مـا مربوط نمی شود، از آن می‌گـذریم. اما آیات دوم و سوم به مقوله‌ی مشورت در حوزه‌ی سیاست پرداخته‌اند و لذا آن‌ها را مورد بررسـی قرار می‌دهیم.در این نوشـتار سـعی شده از دو تفسـیر شیعی و دو تفسیر سنی استفاده شود. ملاک هایی که برای انتخاب این تفاسیر مدّ نظر بوده اند عبارتند از: ۱.مذهب نویسنده، ۲.قرن نگارش آن تفسیر، ۳.نوع تفسیر و رویکرد نویسنده، ۴.

معتبر و مشهور بودن آن تفسیر. با در نظر گرفتن این ملاک ها تفاسیر انتخاب شده عبارتند از:نام تفسیر نام نویسنده مذهب قرن نوع تفسیر تفسیرالقرآن المجید شیخ مفید شیعه چهارم کلامی- فقهی ترجمه‌ی جامع البیان طبری سنی چهارم روایی- اجتهادی المیزان فی تفسیر القرآن علامه طباطبایی شیعه چهاردهم اجتهادی فی ظلال القرآن سید قطب سنی چهاردهم اجتماعی- تربیتی حال به بررسی دو آیه‌ی مذکور می‌پردازیم.الف) «به (برکت) رحمت الهی، در برابر آنان [مردم نرم (و مهربان) شدی! و اگر خشن و سنگدل بودی، از اطراف تو، پراکنده می‌شدند. پس آنها را ببخش و برای آنها آمرزش بطلب! و در کارها، با آنان مشورت کن! اما هنگامی که تصمیم گرفتی، (قاطع باش! و) بر خدا توکل کن! زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد.»[۴]خداوند متعال در این آیه‌ی شریفه به نعمتی که به نبی مکرم اسلام(صلی الله علیه و آله) عطا فرموده، اشاره می‌نماید و سپس ایشان را امر به چهار چیز می کند: یکی اینکه از مردم بگذرد، دیگر اینکه برای ایشان استغفار کند، و سوم اینکه با ایشان در کارها مشورت نماید، و چهارم اینکه بعد از تصمیم گیری به خدا توکل کند.شیخ مفید به خاطر رویکرد کلامی خویش، در تفسیر این آیه‌ی کریمه بیشتر به این مسئله پرداخته که علت امرشدن پیامبر اکرم(صلی الله و علیه وآله) به مشورت با اصحاب چیست؟ وی در پاسخ به این سوال بیان می‌دارد که پیامبر اکرم(صلی الله و علیه وآله) کامل‌ترین مخلوقات از لحاظ عقلی و داناترین موجودات از لحاظ علمی است و لذا نیاز به مشورت ندارد. به همین خاطر دستور خداوند متعال در این آیه مبنی بر مشورت، نه به خاطر- نعوذ بالله- برطرف شدن جهل پیامبر و کامل شدن عقل وی بلکه بخاطر دلایل دیگری می باشد.[۵]شیخ مفید(رحمه الله تعالی) پس از اثبات بی نیازی پیامبر اکرم(صلی الله و علیه وآله) از مشورت به بیان آن دلایل می‌پردازد. او می گوید دلیل مشورت پیامبر اکرم(صلی الله و علیه وآله) با اصحاب این است که با این کار اولاً در اثر جمع‌کردن اصحاب به دور یکدیگر و ایجاد زمینه‌ی لازم برای همفکری آنان با یکدیگر قلب‌ها را بهم نزدیک کرده و تألیف قلوب نماید. ثانیاً مسلمانان را رشد دهد [این رشد به دو گونه می‌تواند باشد: یکی اینکه مشورت با افراد باعث رشد شخصیت آنان می‌شود زیرا مشورت با کسی نشان از آن دارد که او را صاحب‌نظر در زمینه‌ی مورد نظر می‌دانند، و دیگر اینکه مشورت پیامبر(صلی الله و علیه وآله) با افراد وپیاده‌سازی نظرات آنان موجب آن می‌شود که وقتی آنان آثار مثبت و منفی نظرات خود را دیدند متوجه نقاط ضعف و قوت فکری خود بشوند] و ثالثاً منافقان را از نحوه و محتوای مشورتشان بشناسد.[۶]مرحوم طبری نیز در جامع البیان، در تفسیر این آیه، ابتدا به واژه « الامر» پرداخته و بیان می‌دارد که این واژه در اینجا به معنای مکاید و حیله‌های نظامی و رویارویی با دشمنان است. او واژه‌ی «هم» را در «شاورهم»، اصحاب رسول خدا(صلی الله و علیه وآله) می‌داند. وی سپس به فلسفه‌ی مشورت پیامبر اعظم(صلی الله و علیه وآله) می‌پردازد و در این باره می گوید: پیامبر اکرم(صلی الله و علیه وآله) به لحاظ کامل بودن از حیث عقلی و علمی نیازی به مشورت ندارد، اما اینکه ایشان امر به مشورت شده‌اند برای این است که اولاً- در مجلس مشورت و ارائه نظرات که هرکس و از جمله نبی اکرم(صلی الله و علیه وآله) نظر خویش را ارائه می‌دهد، فضل آن حضرت به دلیل دادن نظرات بهتر شناخته می‌شود. ثانیاً با در نظر گرفتن جایگاه والای پیامبر اکرم(صلی الله و علیه وآله) در برخورداری از کمالات و برتری عقلی و علمی، اهتمام ایشان به مشورت باعث سنت شدن این عمل در بین اصحاب می‌شود. زیرا وقتی که اصحاب می‌دیدند پیامبر(صلی الله و علیه وآله) که نیازی به مشورت ندارد، در بعضی از امور به مشورت می‌پردازد، می فهمیدند که آنان با علم اندک خود حتماً باید در امور خود به مشورت با دیگران بپردازند. ثالثاً اصحاب می‌دیدند که نبی مکرم اسلام(صلی الله و علیه وآله) به پیشنهادات آنان گوش می‌دهد و نظرات آنان را به کار می‌بندد. این امر باعث وحدت بیشتر مومنین و حرف شنوی آنان از پیامبر اکرم(صلی الله و علیه وآله) در امور دینی و دنیایی می‌شد[۷]، زیرا توجه پیامبر(صلی الله و علیه وآله) به نظرات آنان و تلاش برای پیاده‌سازی آن‌ها، ایشان را تشویق به همکاری و کمک برای به نتیجه رسیدن آن نظرات می‌نمود. علامه طباطبایی(رحمه الله) این آیه‌ی شریفه را امضای سیره‌ی آن حضرت در مشورت با اصحاب (در جنگ احد و ...) می‌دانند. «این جمله برای این آمده که سیره رسول خدا (ص) را امضا کرده باشد، چون آن جناب قبلا هم همین طور رفتار می‌کرده و جفای مردم را با

نرم‌خویی و عفو و مغفرت مقابله می‌کرده و در امور بـا آنان مشورت می‌کرده است، به شـهادت اینکه انـدکی قبل از وقوع جنگ با آنان مشورت کرد، و این امضا اشاره‌ای است به این که رسول خدا (ص) بدانچه مامور شده عمل می‌کند و خدای سبحان از عمل او راضـی است.» ایشان واژه‌ی « الامـر» را نه تنهـا امور نظـامی بلکه آن را شامـل همه‌ی امـوری که مربـوط به اداره‌ی جـامعه شود، می دانند.[۸]سید قطب بـا رویکرد اجتماعی خود، در ذیل این آیه به اهمیت مشورت در حکومت می‌پردازد. وی بیان می‌دارد: مشورت قطعاً سـنگ بنای اساسـی حکومت اسـلامی است که نظام اسـلامی بـدون آن برپا نمی‌گردد... اما شـکل مشورت و وسـیله‌ی فعلیت بخشیـدن به آن می‌توانـد بر طبق اوضاع و شـرایط امت و نیازهای زنـدگی پیشـرفت و تکامل یابد و لذا هر شـکل و وسـیله‌ای که به کمـک آن حقیقت مشورت- نه فقط ظاهر آن- تحقق یابـد، اسـلامی تلقی می‌شود.[۹]منابع:۱. سـید بن قطب بن ابراهیم شاذلی، فی ظلال القرآن، دارالشـروق، بیروت- قـاهره، چـاپ هفـدهم، ۱۴۱۲ق.۲. شـیخ مفیـد محمـد بن محمـد، تفسیر القرآن المجیـد، مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، قم، چاپ اول، ۱۴۲۴ق.۳. طباطبایی سید محمد حسین، ترجمه تفسیر المیزان، دفتر انتشارات اسلامی جامعه‌ی مدرسین حوزه علمیه‌ی قم، قم، چاپ پنجم، ۱۴۱۷ق.۴. طبری ابو جعفر محمد بن جریر، جامع البیان فی تفسیر القرآن، دار المعرفه، بیروت، چـاپ اول، ۴۱۲ ق ۰---

-------------* کارشناس ارشد علوم سیاسی[۱] «وَ الْوالِداتُ یُرْضِعْنَ أَوْلادَهُنَّ حَوْلَیْنِ کامِلَیْنِ لِمَنْ أَرادَ أَنْ یُتِمَّ الرَّضاعَةَ وَ عَلَى الْمَوْلُودِ لَهُ رِزْقُهُنَّ وَ کِسْوَتُهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ لا تُکَلَّفُ نَفْسٌ إِلاَّ وُسْعَها لا تُضَارَّ والِدَةٌ بِوَلَدِها وَ لا مَوْلُودٌ لَهُ بِوَلَدِهِ وَ عَلَى الْوارِثِ مِثْلُ ذلِکَ فَإِنْ أَرادا فِصالاً عَنْ تَراضٍ مِنْهُما وَ تَشاوُرٍ فَلا جُناحَ عَلَیْهِما وَ إِنْ أَرَدْتُمْ أَنْ تَسْتَرْضِعُوا أَوْلادَکُمْ فَلا جُناحَ عَلَیْکُمْ إِذا سَلَّمْتُمْ ما آتَیْتُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَ اتَّقُوا اللَّهَ وَ اعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِما تَعْمَلُونَ بَصِیرٌ» (بقره: ۲۳۳).[۲] «فَبِما رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ کُنْتَ فَظًّا غَلِیظَ الْقَلْبِ لاَنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِکَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شاوِرْهُمْ فِی الْأَمْرِ فَإِذا عَزَمْتَ فَتَوَکَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ یُحِبُّ الْمُتَوَکِّلینَ» (آل‌عمران: ۱۵۹).[۳] «وَ الَّذینَ اسْتَجابُوا لِرَبِّهِمْ وَ أَقامُوا الصَّلاةَ وَ أَمْرُهُمْ شُورى بَیْنَهُمْ وَ مِمَّا رَزَقْناهُمْ یُنْفِقُونَ» (شورى: ۳۸).[۴] «فَبِما رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ کُنْتَ فَظًّا غَلِیظَ الْقَلْبِ لاَنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِکَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شاوِرْهُمْ فِی الْأَمْرِ فَإِذا عَزَمْتَ فَتَوَکَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ یُحِبُّ الْمُتَوَکِّلینَ» (آل عمران: ۱۵).[۵] شیخ مفید محمد بن محمد، تفسیر القرآن المجید، مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی - قم، چاپ اول، ۱۴۲۴ ق، ص ۱۰۷[۶] شیخ مفید محمد بن محمد، همان، ص ۱۰۸و۱۰۹.[۷] طبری ابو جعفر محمـد بن جریر، جامع البیان فی تفسیر القرآن، دار المعرفه - بیروت، چاپ اول، ۱۴۱۲ ق، ج۴، ص ۱۰۰ و۱۰۱.[۸] طباطبایی سید محمد حسین، المیزان فی تفسیر القرآن، دفتر انتشارات اسلامی جامعه‌ی مدرسین حوزه علمیه قم - قم، چاپ پنجم، ۱۴۱۷ ق، ج۴، ص ۵۶.[۹] سید بن قطب بن ابراهیم شاذلی، فی ظلال القرآن، دارالشروق - بیروت - قاهره، چاپ هفدهم، ۱۴۱۲ ق، ج۱، ص۵۰۱. منبع: سیاست ما

مدیریت مشارکتی یک سیستم پویا برای توسعه سازمان

مدیریت مشارکتی سیستمی پویا برای توسعه مشارکت سازمانی

مترجم: تاراباقری-راضیه پورصوف چکیده: هدف از این تحقیق سنجش ارتباط بین مدیریت مشارکتی (PM) و مشارکت سازمانی (OC) به عنوان یک پدیده چند بعدی در میان دبیرستان های دخترانه دولتی در مشهد، ایران بوده است. نویسندگان به طور همزمان ۱۵ مولفه ی مدیریت مشارکتی و ۹ مولفه ی ماشارکت سازمانی را مورد آزمون قرار دادند. داده ها از نمونه آماری شامل ۹۰۳ معلم زن گردآوری شدندروش شناسی تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی می باشد. پایایی پرسشنامه توسط ضریب آلفای کرونباخ ۹۷/۰ به دست آمـده است.نتایـج نشان می دهنـد که همبسـتگی مثبتی بین مدیریت مشارکتی و مشارکت سازمانی وجود دارد. برای تعیین تـاثیر مولفه هـای مـدیریت مشـارکتی بر مشـاکرت سازمانی از رگرسـیون چنـد متغیره اسـتفاده شـده است. علاوه بر ان نتایج آزمون ANOVA نشـان می دهنـد که تفـاوت معنـاداری از لحـاظ مـدیریت مشارکتی و مشارکت سازمانی با توجه به ویژگی های جمعیت

شناختی معلمان وجود دارد. یافته های این مطالعه می تواندد در بهبود کارآیی سازمان مورد استفاده قرار گیرند. مدیریت مشارکتی ابزاری است که پتانسیل عظیمی برای افزایش مشاکت سازمانی در سازمان اموزشی دارد.

واژه های کلیدی: مدیریت مشارکتی، مشارکت سازمانی، معلمان زن، دبیرستان، مولفه ها.۱. مقدمه :سیاست عدم تمرکز در آموزش و پرورش- به همراه مشارکت انجمن های مدرسه در اداره و مدیریت مدارس- یکی از روند جاری در حال وقوع در جهان امروز است (Walker and Dimmock, ۲۰۰۰). امروزه به دلیل پیشرفت روز افزون، سازمان های آموزشی در ایران با نیاز ضروری برای مدیریت مشارکتی روبرو هستند، زیرا مدارس در ایران برای دفاع از ایده های خلاق و تفکرات معلمان ، والدین و اجتماع نیازمند به کار گیری بهترین منابع و تلاش ها می باشند. اجرای این سیات نیازمند مدیریت مدارسی است که مزایای مدیریت مشارکتی را باور داشته باشد. بنابراین، انجام این سیاست نیازمند تغیر در نگرش ها در جهت شیوه مشارکت در مدارس و تجدید نظر در نقش های معلمان، دانش آموزان و والدین در فرآیند مدیریت مدارس است. در حال حاظر، شرایط امور به موقعیتی تغیر یافته است که در آن داشتن کارمندانی پرانرژی، خلاق و کارآمد و معلمانی متعهد به عنوان مهمترین تاثیرات سازمانی مورد توجه قرار می گیرند. و مشارکت شاخص خوبی است تا درجات بهره وری سازمان را نشان دهد. (Schein, ۱۹۷۰). علاوه بر آن کارآیی کارکنان همواره دغدغه اصلی مدیران است و انها را در بکار گیری روش های مدیریت مشارکتی مردد می سازد. زیرا برخی از کارکنان وظایفشان را در سطح بالایی از مسئولیت و مشارکت انجام می دهند و در جهت بهبود عملکرد وظایفشان تلاش می کنند و در سازمان هایشان مشارکت می نمایند د رحالیکه برخی دیگر کارآیی اندکی دارند، وظایفشان را در سطح روزمره انجام می دهند و هیچ علاقه و مشارکتی در سازمان ندارند. اینکه مدیران بایستی سعی کنند که مهارت های فردی و سازمانی کارکنان خود را بهبود بخشند و توانایی انها را در سطح مطلوبی افزایش دهند امری اجتناب ناپذیر است، بنابراین، ارتباط بین مدیریت مشارکتی و مشارکت سازمانی در مدرسه بسیار مهم است.۲. تحقیق در زمینه مدیریت مشارکتیمحققان دریافتند که شاید مدیریت مشارکتی تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی(Kim ۲۰۰۲ Spence-Laschnger et al ۲۰۰۴)، درک سازمانی (Rhoades and Eisenberger ۲۰۰۲Lau and Lim۲۰۰۲)، رفتار شهروندی سازمانی (Van Yperen et al ۱۹۹)، ارتباطات کار-مدیریت (Ospina ad Yaroni ۲۰۰۳) و کارآیی شغلی (Lau and Lim ۲۰۰۲ Ming ۲۰۰۴) و نتایج مثبت کاری (Siegall and Worth ۲۰۰۱) (Somech ۲۰۰۲) داشته باشد. با توجه به دیدگاه (Somech ۲۰۰۲) مدیریت مشارکت مفهومی پیچیده است که دربردارنده چندین بعد وابسته ی مشخص می باشد. این تحقیق سعی بر این دارد تا مدیریت مشارکتی را به عنوان رویکردی چند بعدی تعریف نماید که شامل ۱۵ مولفه به شرح ذیل می باشد:۱) اعتماد: مدیرت مشارکت سطح اعتماد را بالا می برد (Blase and Blasé, ۲۰۰۱Tschannen-moran,۲۰۰۱). ۲. تصمیم گیری: مدیریت مشارکتی فرآیندی است که در آن زیردستان در سطوح مهمی از قدرت تصمیم سازی با مافوق خود سهیم هستند. (Gono, ۲۰۰۱ Riesgraf, ۲۰۰۲). ۳. کار تیمی : در مدیریت مشارکتی، کار تیمی ساختاری را برای جمع اوری معلمان با انواع زمینه ها، نگرش ها، رشته های علمی و تخصص مورد نیاز برای این وظایف فراهم می آورد (Zahavy and Somech, ۲۰۰۲). ۴. قدرت سازی: مدیریت مشارکتی فرآیندی است که در آن نفوذ در میان افرادی در سلسله مراتبی نابرابر هستند به اشتراک گذاشته می شود(Kim, ۲۰۰۲ Marzano,۲۰۰۳). ۵. انگیزه : رویکردهای مشارکتی اصولاً-انگیزش عملی را در رسیدن به اهداف ارزشمند ازمانی نتیجه می دهد. (Somech,۲۰۰۲). ۶. ارتباطات : مدیریت مشارکتی باعث ارتباطات موثر با زیردستان می شود (Albanese, ۱۹۷۵). ۷. مشارکت : مدیریت مشارکتی برای درگیر کردن سهامداران در جهت مشارکت موثر تلاش می کنند (Waters ,Marzano, and McNulty, ۲۰۰۳). ۸. همکاری : از طریق استفاده قضایی از مدیریت مشارکتی رهبران ممکن است بر اساس تخصص جمعی، تجربه و عقلانیت کارمندان خود تصمیمی را فرخوان کنند (Lichtenstein, ۲۰۰۰). ۹. دموکراسی : دموکراسی یکی از

مزایای مدیریت مشارکتی است (Bartle, ۲۰۰۷). ۱۰. شفافیت : شفافیت در رویکرد مشارکتی بسیار مهم است (Bartle, ۲۰۰۷Christensen). ابداع : مدیریت مشارکتی ابتکارات را تشویق می کند (Walker and Dimmock, ۲۰۰۰). ۱۲. احترام : مدیریت مشارکتی که وقتی زیر دستان کار خوبی را انجام دهند شرایط ابراز احترام را فراهم می کند (Albanese, ۱۹۷۵). ۱۳. حل مساله : مدیریت مشارکتی فرآیند حل مسئله، انعطاف پذیری و تغییر را توسعه و تطبیق می دهد (Marchant, ۱۹۸۲). ۱۴. شناسایی اهداف جمعی : مدیریت مشارکتی یک فعالیت جمعی بین مدیر و زیر دستان برای رسیدن به اهداف است (Dutton,۱۹۷۳). ۱۵. مساوات گرایی : در مدیریت مشارکتی نابرابری قدرت به تعادل می رسد.۳. تحقیق در زمینه مشارکت سازمانی :مشارکت سازمانی به عنوان نمونه ای برای ایجاد رضایت شغلی (Rhoades and Eisenberger, ۲۰۰۲ Spence-Laschinger et al , ۲۰۰۴) ، رفتار شهروند سازمانی (LaMastro, ۲۰۰۰ Mowday, ۱۹۹۹) کارآیی سازمانی (Eisenberger et al , ۱۹۹۰ Mowday, ۱۹۹۹)، درک سازمانی (LaMastro, ۲۰۰۰, Eisenberger et al , ۱۹۹۰, Mowday, ۱۹۹۹, Meyer and Allen, ۱۹۹۷, Rhoades and Eisenberger, ۲۰۰۲, Whitener, ۲۰۰۱)، عدالت سازمانی (Spence-Laschinger and Finegan, ۲۰۰۴) ، بهره وری (Mathieu and Zajac, ۱۹۹۰) و کیفیت خدمات (Oshagbemi, ۲۰۰۰) شناخته می شود. مشرکت سازمانی مولفه ای کلیدی در سازمان کارا می باشد ( ) و برای دسترسی به قابلیت های منابع انسانی مهم می باشد. ( ) این تحقیق تلاش دارد تا مشارکت سازمانی را بعنوان رویکردی چند بعدی تعریف کند که دارای مولفه هایی به شرح ذیل می باشد:۱) میل به انجام تلاش : مشارکت سازمانی می تواند به وسیله یک باور و پذیرش اهداف و ارزش های سازمانی شناخته شود؛ یعنی میل به تلاش مضاعف به خاطر سازمان (Porter, Steers,Mowday, and Boulian, ۱۹۷۴). ۲. تثبیت : مشارکت سازمانی یک تثبیت فیزیکی یا نیروی آماده به کار است که یک فرد را به مسیر عمل متناسب با اهداف سازمان الحاق می کند (Meyer and Hercovich, ۲۰۰۱)۳) وفاداری و وظیفه شناسی :مشارکت سازمانی حس وظیفه شناسی در برابر سازمان و تحرک تمامی کارکنان در توسعه ی اهداف، مقاصد و پایه های سازمان است (Lee et al., ۱۹۹۹ Lambert, ۲۰۰۴). ۴. حفظ عضویت: مشارکت سازمانی انگیزه ای قوی برای حفظ عضویت در سازمان است(Porter, Steers,Mowday, ۱۹۸۲). ۵. وابستگی : Mathieu و ۱۹۹۰) Zajac) مشارکت سازمانی را به عنوان وابستگی یا هویت ابی با سازمان تعریف می کنند. ۶) احساس وظیفه نسبت به سازمان : مشارکت در یک وظیفه که آزادی عمل را محدود می کند (Chena, ۲۰۰۶). ۷. تعیین و درونی کردن ارزش: مشارکت سازمانی به کارکنان کمک می کند تا نقش های سازمان ، پاداش هاو ارزش های سازمان آشنا شوند. (Katz, ۱۹۷۸). ۸. شناسایی و پذیرش اهداف : مشارکت سازمانی باوری قوی در پذیرش اهداف و ارزش های سازمان است. (Mowday et al, ۱۹۸۲). ۹. مشغولیت : مشارکت سازمانی نیروی شناسایی و مشغولیت در سازمان است. (Steers, ۱۹۷۷).۴. سوالات و روش تحقیق :نمونه این تحقیق شامل ۹۰۳ زن معلم دبیرستان در شهر مشهد، ایران می باشد. تحقیقات قبلی نشان داده اند که زنان معلم دبیرستانی بهتر از مردان معلم دبیرستانی کار می کنند. ابزار استفاده شده در این پژوهش شامل پرسشنامه ۹۶ آیتمی برای به دست آوردن اطلاعات مربوط به مدیریت مشارکتی و ۴۶ آیتمی برای به دست آوردن اطلاعات مربوط به مشارکت سازمانی می باشد. این مطالعه سعی بر این دارد تا به سه سوال ذیل پاسخ دهد:۱) میزان مدیریت مشارکتی زنان معلم در اداره دبیرستان های مشهد تا چه اندازه است؟۲) میزان مشارکت سازمانی زنان معلم در اداره دبیرستان های مشهد تا چه اندازه است؟ ۳) ارتباط بین مشارکت سازمانی و مدیریت مشارکتی و در اصطلاح کلی به طور جداکانه بین مولفه های مشارکت سازمانی و مدیریت مشارکتی چقدر است؟۵. نتیجه گیری :این نتایج نشان می دهند که بالاترین مقدار میانگین ۷۸.۱ برای شاخص احترام است درحالیکه پایین ترین مقدار میانگین ۵۸.۶ برای مولفه سهیم شدن در قدرت می باشد. مقدار آزمون تی در سطح معناداری برای تمام ۱۵ مولفه بوده است، بالاترنی مقدار ۲۹.۳۶۳ و پایین ترین ۲.۴۷۲- بوده

است. در کل به استثنای مولفه سهیم شدن در قدرت مقدار میانگین بالاتر از ۶۰ بود که انحراف استاندارد آن ۱۶ و مقدار آزمون تی در سطح معناداری ۰.۰۰، ۱۸.۵۶۳ بوده است. این یافته های نشان می دهند که برای اداره دبیرستانهای زنان در مشهد سطح مدیریت مشارکتی برای ۱۴ مولفه بالا یا مناسب بود به استثنای سهیم شدن در قدرت. نتایج نشان می دهند که بالاترین میانگین ۷۶.۹ برای مولفه مشغولیت (درگیری) بوده است در حالیمه پایین ترین میانگین ۶۶.۴ برای مولفه تثبیت بوده است. مقدار آزمون تی برای ۹ مولفه در سطح معناداری بود. بالاترین مقدار ۳۰.۸ و پایین ترین آن ۷.۷ می باشد. در کل مقدار میانگین بیش از ۶۰ بوده است.ای یافته های نشان می دهند که همبستگی خطی معناداری بین ۱۵ مولفه مدیریت مشارکتی وجود دارد و سطح بالاتری از مشارکت سازمانی را ترویج می دهد. پس معلمان تمایل به داشتن سطح بالاتری از مدیریت مشارکتی را دارا هستند در حالیکه وقتی مدیران سطح پایین تری از مشاکت سازمانی وجود داشت معلمان تمایل به داشتن سطح پایین تری از مدیریت مشارکتی را داشتند. همچنین بیش از سایر مولفه ها، تعیین اهداف جمعی و شفافیت به طور متوالی قوی ترین همبستگی را با مدیریت مشارکتی داشتند مثلاً (ضریب = ۰.۵۷) و (ضریب = ۰.۵۵) و اعتماد ضعیف ترین همبستگی خطی را با مدیریت مشارکتی داشت (ضریب= ۳۴/۰). این همبستگی ها در سطح ۰.۰۵ معنادار است. (دو دامنه). یافته های کلی درباره مولفه های مدیریت مشارکتی و مشارکت سازمانی به شرح ذیل می باشند:۱- همبستگی معناداری بین مدیریت مشارکتی و مسارکت سازمانی وجود داشت با ضریب همبستگی ۵۷/۰.۲- همبستگی معناداری بین اعتماد ومدیریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۳۴/۰۳- همبستگی معناداری بین تصمیم سازی و مدیریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۴۸/۰۴- همبستگی معناداری بین کار تیمی و مدیریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۵۲/۰۵- همبستگی معناداری بین سهیم شدن در قدرت و مدیریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۳۸/۰۶- همبستگی معناداری بین انگیزش و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۴۹/۰۷- همبستگی معناداری بین ارتباط و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۴۸/۰۸- همبستگی معناداری بین مشغولیت و درگیری و مدیریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۵۳/۰۹- همبستگی معناداری بین همکاری و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۵۴/۰۱۰- همبستگی معناداری بین دموکراسی و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۵۰/۰۱۱- همبستگی معناداری بین شفافیت و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی۵۵/۰۱۲- همبستگی معناداری بین ابداع و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی۵۳/۰۱۳- همبستگی معناداری بین احترام و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی۵۰/۰۱۴- همبستگی معناداری بین حل مساله و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی۵۳/۰۱۵- همبستگی معناداری بین تعیین اهداف جمعی و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی۵۷/۰۱۶- همبستگی معناداری بین تساوی طلبی و مدریت مشارکتی وجود داشت با ضریب همبستگی ۵۲/۰تجزیه و تحلیل بیشتری که برای ترکیب مولفه های مشارکت سازمانی انجام گرفت، پیش بینی کننده بهتری از مدیریت مشاکرتی بود. به همین دلیل ، تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده بود. بنابراین هم همبستگی پیرسون و هم تحلیل رگرسیون برای آزمون تاثیر متغیرها مورد استفاده قرار گرفت. این نتایج نشان می دهند که شفافیت در ۰۵/۰ معنادار بود(۰۳۵/۰)، همکاری در سطح ۰۵/۰ معنادار بود (۰۱۵/۰) و احترام ۲۰/۰ . سایر فاکتورها شامل تعیین اهداف جمعی، کر تیمی و اعتماد در سطح ۰۱/۰ معنادار بود (۰/۰). از این ۶ فاکتور، تعیین اهداف جمعی بیشترین همبستگی رگرسیونی را با مدیریت مشارکتی داشت با ضریب بتای ۲۷۲/۰، در کل، تفاوت معناداری بین معلمان مقاطع تحصیلی مختلف از لحاظ احساس مشارکت سازمانی آنها وجود داشت. با این حال، هیچ تفاوت معناداری بین سطح تحصیلات معلمان از لحاظ مولفه های اعتماد، سهیم کردن قدرت و ارتباط وجود نداشت. گرایشی نیز وجود دارد مبنی بر اینکه افزایش در سطح تحصیلات ممکن است مشارکت سازمانی را کاهش دهد.معلمان بر این باورند که افزایش در گروه های سنی می تواند باعث افزایش مشارکت سازمانی شود، به استثنای گروه سنی ۴۰-۳۱ ساله. در کل تفاوت معناداری در میان معلمان مقاطع مختلف

تحصیلی از لحاظ درک آنها از مدیریت مشارکتی وجود داشت. معلمان بر این باور بودند که افزایش در مقاطع تحصیلی می تواند مدیریت مشارکتی را کاهش دهد. همچنین تفاوت معناداری در بین معلمان گروه های سنی مختلف از لحاظ احساس آنها از مدیریت مشارکتی وجود داشت. به هر حال هیچ تفاوت معناداری در میان گروه های سنی معلمان در مولفه های تعیین و درونی کردن ارزش و تعیین و پذیرش اهداف وجود نداشت. معلمان بر این باور بودند که افزایش در گروه های سنی ممکن است باعث افزایش مدیریت مشارکتی شود به استثنای گروه های سنی ۴۰-۳۱ ساله.بحث و بررسی :نتایج این مطالعه نشان می دهد که ارتباط تئوریک و تجربی بین مشارکت سازمانی و مدیریت مشارکتی معلمان در مدیریت دبیرستان های دخترانه مشهد وجود دارد. یافته های حاکی از آن هستند که مشارکت سازمانی و مدیریت مشارکتی ارتباطی در حد متوسط دارند. تحلیل آماری نشان داد که همبستگی متوسطی در بین کل مولفه های مشارکت سازمانی و مدیریت مشارکتی وجود داشت. از این رو مدارک قوی وجود دارد که نشان می دهد، از نگاه معلمان وقتی مدیران سطوح بالایی از مشارکت سازمانی را ترویج می دهند، معلمان تمایل به داشتن سطح بالاتری از مدیریت مشارکتی دارند. در حالیکه وقتی مدیران سطح پایینی از مشارکت سازمانی را دارند، معلمان تمایل به داشتن سطح پایین ری از مدیریت مشارکتی را برخوردارند. در نتیجه مشارکت سازمانی بهترین روش برای بهبود مدیریت مشارکتی و کارآیی است و بنابراین این گزینه به طور گسترده در ایران مورد استفاده قرار می گیرد که موجب تغییرات جدیدی در مدیریت مدارس به وجود آورده است. با توجه به این نتایج مشارکت در نگاه روشن فکری شفافیت اهداف جمعی و احترام را ایجاد می کند. بنابراین معلمان می خواهند در شغلشان و مدرسه شان مشغولیت داشته باشند.این قابل توجه است که مولفه سهیم کردن در قدرت به طور ضعیفی در مدارس وجود دارد و از این رو معلمان به طور ضعیفی در دبیرستان های تثبیت می شوند. با وجودی که مولفه اعتماد یک ارزش انسانی اساسی است، بایستی در هر سازمان توسعه یابد.یافته های این مطالعه نشان می دهد که اعتماد ضعیف ترین همبستگی خطی با مدیریت مشارکتی را دارد. با این حال ، مدیر بایستی مولفه ی اعتماد را بهبود بخشد زیرا ارتباط انتقادی و فقدان اعتماد می تواند به طور اساسی در کارآیی سازمان تاثیر بگذارد. منبع انتشار اصل مقاله:

Reihaneh Shagholi and etal. (۲۰۱۰), Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment, Procedia Social and Behavioral Sciences ۲ (۲۰۱۰) ۲۵۰–۲۵۴

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

سازماندهی گروههای مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده.

.. Participative گروههای مشارکتی؛کارکردن مسئولانه درقالب گروههای ناهمگون برای رسیدن به هدف مشترک دکتر محمدرضا کرامتی _استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران چکیده یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و ازطریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال ازطریق مشارکت بهتر صورت می گیرد. یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده که دارای ساختارهای اصلی و زیربنایی است، تاثیرات عمده خود را برجای خواهد گذاشت. روشهای یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارت است از رشد فردی، مدلهای ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی که هریک از این پنج شیوه به نوعی با مشخصه های اصلی یادگیری مشارکتی همخوانی پیدا می کنند.گروههای مشارکتی را می توان کارکردن مسئولانه درقالب گروههای کوچک ناهمگون برای رسیدن به هدف مشترک تعریف کرد. برای افزایش کارایی گروههای مشارکتی ساماندهی درست آن یک ضرورت است. برخی صاحبنظران در این زمینه تعیین هدفها و فعالیتهای یادگیری، تعیین ترکیب گروهی و وظایف اعضای گروه و نظارت بر

رفتـار اعضـا، تبیین انتظـارات و رفتارهـای مطلوب، آموزش مهارتهـای همکـاری به کارکنـان، راهنمایی به موقع آنان و ارزشـیابی از کارگروهی مشارکتی پس از اجرا را موردتاکید قرار داده‌اند. در ساماندهی گروههای مشارکتی بهتر است کار با گروههای دونفری و موضوعات آشـنا شـروع شود، برنامه زمان بندی شده موردتوجه قرار گیرد و فلسفه گروه مشارکتی همراه با مهارتهای کارکردن به شیـوه مشـارکتی برای کارکنـان توضـیح داده شـود. تحقیقـات نشـان می دهـد که بهـترین ترکیب گروهی چهـار تـا شـش نفر است. پژوهشـها بر نـاهمگون بودن این ترکیب تاکیـد کرده انـد. مقـدمه از نقطه نظر فردی، یـادگیری، دسترسـی به اطلاعـات، درک آن و کسب مهارتهـاست. از نقطه نظر سازمـانی، یـادگیری بر بـدست آوردن سـنتها، دیـدگاهها، استراتژی‌هـا و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیـدگاه یادگیری با کشف، ابداع، تشـخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است.یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می افتـد که اطلاعات جمع‌آوری و به منظور تولیـد و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شود، موجب تغییر عقایـد و دیدگاههای موجود شود دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سـطوح سازمانی منتقل کند. این تعامل از طریق تشکیل حلقه‌های کیفیت در سازمانها، بهتر صورت می‌گیرد. به اعتقاد کارشناسان کارکنانی که از طریق گروههای کاری کار می کنند از کارکردن لذت بیشتری می برند. زیرا آنها به جای اینکه شـنونده صـرف باشـند فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می کنند وخود را مسئول یادگیری خویش می‌دانند. (گاردنر وجولر، ۲۰۰۰) از جمله روشهای فعالی که امروزه توجه صاحبنظران را به خود جلب کرده است، تشـکیل گروههای مشارکتی در سازمانها است.این رویکرد در صورتی که به درستی سامانـدهی و اجرا شود می توانـد اثرات مثبتی داشـته باشـد .حال سوال اساسـی این است که چگونه می توان از طریق این رویکرد از زمـان در دسترس اسـتفاده بهینه کرد؟ چگونه و چه زمانی کارکنان از راهنمایی و کمک مـدیر بهره منـد شونـد ؟ چگونه کارکنان به طور اثر بخش با یکدیگر کار کنند؟ کدام ترکیب گروهی ایده آل است ؟ چگونه می توان یک تیم موثر تشکیل داد ؟ این تیم چه مشـخصه هـایی را بایـد دارا باشـد و چه وظـایفی را بایـد انجام دهـد ؟ این مقاله درصـدد است تا با اشاره به نظرگاههای جدیـد ، زمینه پاسـخگویی به سوالات فوق را فراهم سـاخته و بستر منـاسب را برای سامانـدهی کـار گروهی مشـارکتی در سازمانها فراهم سـازد . سازمـان یادگیرنـدهیادگیری عامـل کلیـدی مورد نیـاز سازمانی است که می‌خواهـد در دنیای جدیـد اقتصادی پا برجا بمانـد. سازمانهـای بزرگ همـواره در ایـن انـدیشه هسـتند کـه چگـونه بـه گسـترش دانش در سازمـان بپردازنـد. زیرا دریافته‌انـد که یادگیریماننـد کاتالیزور عمل می‌کند. در سازمانهایی که سیسـتم مدیریت دانش به خوبی اعمال شده است، یادگیری افراد در خود سازمـان صورت می‌گیرد و تغییر دیـدگاه افراد در قالب تغییرات رسـمی و غیررسـمی عملکرد سازمان منعکس می‌شود. دانش وقتی که بین همگـان تقسیـم شود ثمردهی بیشتری دارد. یـک سازمان یادگیرنـده، سازمانی است که مـدام توانایی خود را صـرف ساخت آینـده می‌کنـد. روشـهای جدیـد را می‌آموزد و راههای قـدیمی انجام کار را فراموش می‌کنـد.سازمان یادگیرنـده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسـهیل می‌کنـد و مـداوم آن را انتقال می‌دهـد. همچنین به وجود آورنـده دیدگاه‌های جدید است. این سازمـان مکـانی است که در آن افراد مرتبـاً توانـایی خـود را در جهت خلق هر آنچه که میـل به خلق آن دارنـد افزایش می دهنـد، مـدلهای جدیـد یادگیری را فراگرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصـلی است .یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شـیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروههای کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آنها می‌آموزد که قـدرت تصـمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسـعه دهنـد، از ایـده‌های جدیـد اسـتقبال می‌کنـد، با سـرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را بـه همه کارکنـان به طـور مسـتمر ارائه می دهـد و تنبیه‌هـا را به حـداقل می‌رسانـد، آگـاهی و شـناخت را سـرلوحه رشـد حرفه‌ای

کارکنان قرار می‌دهد، به پرونده‌ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می کند، رضایت و غرور کارکنان را تقویت می کند، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و دهن‌بینی‌ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می گیرد و ارزش شکستها را می‌داند. (رم، ۲۰۰۳) یادگیری مشارکتیکار گروهی مشارکتی محیطی امن برای تبادل اطلاعات بین کارکنان در سازمان فراهم می‌سازد. کارکنان از دیدگاههای گوناگون بهره‌مند می‌شوند و به تبادل نظر می‌پردازند، انتقاد می کنند و عکس‌العمل نشان می‌دهند. چنین بازخوردهایی می توانند به آنان کمک کند تا آگاهی خود را نسبت به یادگیری افزایش دهند و نیز از روشهایی که به چنین اهدافی منتهی می‌شود مطلع شوند. کار مشارکتی به عنوان داربستی برای حمایت متقابل عمل می کند و کارکنان را قادر می‌سازد از یکدیگر یاد بگیرند. زیرا بیشترین ارتباط بین کارکنان است تا مدیر و کارمند. (باربارامیلیس، ۲۰۰۲)ویژگیهای اصلی و زیربنایی یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:- گروههای یادگیری ناهمگون- ارتباطات متقابل- تأکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری- تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار- رشد تفکر انتقادی، قدرت بیان و رهبری- پرورش تحمل نظرات مخالف، تحلیل، استنباط و استدلال در گفتمان- توجه به کار عملی، تحقیق و پروژه- ایجاد تغییرات ساختاری درون‌سازمانی و در نظر گرفتن روشهای جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر با سیستم- تلفیق یادگیری و کار در عمل–وابستگی درونی مثبت در داخل سازمان و تأکید بر جوّ دوستانه و رفاقتی- توجه به هدف، محتوا و روش انجام کار- توجه به انضباط درونی و احساس مسئولیت فردی کارکنان- توجه به ارتباط چهره به چهره–توجه به پردازش گروهی، خودارزیابی و دگرارزیابی در سیستم کاری- نقش مدیر به عنوان راهنما و مشاور- توجه به گروههای غیررسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان.تأثیرات یادگیری مشارکتی بر سازمان یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:–خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن- رهبری فردی هر کارمند بر خودش–هدایت، کنترل و استفاده از روشهای اجرایی مشخص برای انجام کارها و ایجاد محیط باز برای تعامل پویا- مشارکت و استفاده مؤثر از تمام افراد در تمام سطوح سازمان- حذف فردگرایی در سیستم کاری- استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاهها–ایجاد دیدگاه، بینش و استراتژی در ذهن افراد- توجه به علائق، نیازها و انتظارات مخاطبان با توجه به شرایط جسمی، فکری و روحی آنها- دید سیستمی و کل گرایانه به سازمان و همه را با هم دیدن- (توجه نداشتن به انفکاک اعضا و فعالیتهای قسمتها از هم) توجه به بهره‌وری (کارایی+اثربخشی) در کل فعالیتهای سازمان. (منابع مادی و غیرمادی)- ایجاد و خلق الگوهای جدید یادگیری. (حل مسئله، ایفای نقش، بازیهای گروهی و)- ...توجه به تجربه های گذشته و سعی در تجربه کردن موضوعهای جدید و انتقال آنها در سازمان و تولید دانش جدید- قائل نشدن زمان و مکان خاص (مرز مشخص) برای فراگیری و توجه به دانشهای از راه دور و مجازی. (اینترنتی و)- ...فراهم کردن جوّ تفکر در بین کارکنان و درگیر نکردن آنها در کارهای اجرایی صرف- توجه به کیفیت و کمیت و فرایندهای تعریف شده یادگیری تا حصول نتیجه مشخص و عینی- توجه به محیط، شرایط فیزیکی و امکانات و تکنولوژی آموزشی مناسب برای کار در سیستم بدون نگرانی- استقبال از بازخوردهای همکاران جهت انتقال پیشنهادها و انتقادها- توجه به توسعه شبکه‌های ارتباطی بیرونی و درونی و ارتباط میان آنها- ترسیم چشم‌اندازهای سازمان و سمت و سو دادن سازمان در آن راستا- توجه به سیستم‌های چند پاداشی- توجه به فعالیتهای فوق‌برنامه به منظور ایجاد نشاط و شادمانی و رشد کارکنان. (علمی و عملی)- توجه به فرهنگ، باورها، ارزشها و نگرشها در سازمان. مقدمات یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارتند از: رشد فردی، مدلهای ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی، تفکّر سیستمی(رم،۲۰۰۳) که این مقدمات با ویژگیهای اساسی یادگیری مشارکتی یعنی وابستگی درونی مثبت، ایجاد احساس تعهد و مسئولیت (پاسخگویی فردی)، ارتباط چهره به چهره، رشد مهارتهای اجتماعی، پردازش گروهی(جانسون و جانسون،۲۰۰۴) در ارتباط است. ۱ـ رشد فردی در سازمان یادگیرنده منجر به افزایش توانایی فردی برای خلق نتایج دلخواه و خلق محیط سازمانی می شود که همه اعضای سازمان را تشویق

می کند به اهداف انتخابی خود برسند. این روش با ویژگی وابستگی درونی مثبت در بین افراد که در آن رسیدن به نتیجه برای گروه مستلزم همکاری و کمک به یکدیگر در داخل گروه است، ارتباط دارد. احساس مسئولیت فردی نیز در تقویت رشد فردی تأثیر دارد. رشد فردی مستلزم رشد متوازن و مثبت و همفکری بین افراد است که باعث می‌شود افراد پس از خروج از گروه به عنوان یک فرد آموزش دیده و آگاه و متخصص در صحنه زندگی اجتماعی ظاهر شوند.۲ـ ایجاد مدلهای ذهنی یعنی ایجاد تصور درونی مثبت از خود و متغیرهای محیطی در جهان پیرامون که با دو ویژگی یادگیری مشارکتی یعنی ارتباط رو در رو جهت بحث و تبادل نظر و رشد مهارتهای اجتماعی (افزایش قدرت فکری، قدرت بیان و ارتباطات کلامی و غیرکلامی و کسب روابط دوستانه مبتنی بر احترام متقابل و رشد اعتماد به نفس در افراد) ارتباط دارد. رسیدن به تفکرات جدید و خلق دانش و یادگیری راههای خلاقیت و ابتکار در سازمان، مستلزم ارتباط متقابل و بحث و گفتگوهای اثربخش است و رسیدن به دستاوردهای مهم ذهنی خودبه‌خود باعث افزایش مهارتهای اجتماعی در افراد نیز می‌شود.۳ـ ایجاد دیدگاه مشترک یعنی بنا شدن حس تعهد در گروه و ایجاد تصویر مطلوب از آینده با ویژگی پاسخ‌گویی فردی – که منجر به احساس تعهّد و مسئولیت در تمامی اعضای گروه می‌شود – هم‌خوانی دارد. به این معنا که تک‌تک اعضا نسبت به یادگیری خود و دیگران مسئول و متعهدند.۴ـ ایجاد تفکر سیستمی مستلزم شناخت صحیح از کل سیستم، شناسایی نقاط قابل بهبود، درک نقاط قوت و تدوین راهکارهایی برای حل مشکلات است. به این معنا که گروه، اطلاعات را به بحث و تبادل‌نظر و مشورت می گذارد و هر یک با دید سیستمی به تفکر جمعی، بازخورد گروهی و در نهایت خلق راهکارهای جدید و تولید دانش در یک موضوع و بستر اقدام می کنند. روش یادگیری گروهی در سازمان یادگیرنده باعث انتقال مهارتهای تفکر مشارکتی می‌شود. بر این اساس سازمان یادگیرنده و یادگیری مشارکتی با هم ارتباط داشته، و هر کدام بدون دیگری معنایی ندارد. سازماندهی گروههای مشارکتی در زمینه سازماندهی گروههای مشارکتی نظرگاههای گوناگون مطرح شده است که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می‌شود . به اعتقاد جانسون و همکاران(۲۰۰۴) گروه مشارکتی ساختار مبتنی بر همکاری گروهی را جایگزین ساختار رقابتی می کند و مدیر در این فرایند به عنوان مهندس ، باید کار گروهی را به گونه ای سازماندهی کند که کارکنان براحتی بتوانند به کسب دانش و تجربه نائل شوند . برای رسیدن به این منظور باید در گروه مشارکتی حد اقل ۸۰–۶۰ درصد از وقت به کار مشارکتی اختصاص یابد . پین و ویتاکر مراحل زیر را در سازماندهی کار گروهی مشارکتی ضروری می دانند : * شناساندن اهداف گروه به اعضا. * تعیین مراحل انجام کار برای تحقق اهداف گروهی. * تعیین وظایف اعضای گروه. * مشخص کردن نحوه همکاری ، حل اختلاف ، اتخاذ تصمیم. * رسیدن به توافق در زمینه ارزشیابی و کنترل عملکرد گروه. * بررسی پنج گام فوق و رفع کاستیها. * تبدیل گروه به تیم. (پین و ویتاکر ، ۲۰۰۰ ص ۷۹) گوکال در رابطه با سازماندهی کار گروهی مشارکتی موارد زیر را مطرح می کند * تعیین دقیق وظایف گروهها و اعضای هر گروه. * توضیح و تبیین ساختار کار گروهی مشارکتی. * توزیع برگه راهنما در بین کارکنان برای آموزش نحوه کار کردن آنها در سازمان به شیوه مشارکتی. * تعیین رفتارهای قابل قبول و مشخص کردن ضوابط و قوانین در فرایند اجرای روش کار گروهی مشارکتی مثلا گوش دادن هنگام صحبت کردن اعضای گروه ، نپذیرفتن نظرات بدون تامل ، رعایت نوبت و (...گوکال ، ۱۹۹۵ ص ۲).تیلستون در زمینه سازماندهی رویکرد یادگیری مشارکتی دستورالعملهای زیر را مورد تاکید قرار می دهد: * برای مدتی کوتاه کار را با گروههای دو نفره آغاز کنید . بین ۲۰–۱۵ دقیقه اطلاعات مورد نیاز را به کارکنان ارائه کنید و سپس از آنها بخواهید تا در مورد مطالب گفته شده بحث وسوال کنند. این کار علاوه بر رشد مهارتهای اجتماعی، یادگیری جدیدی را نیز برای آنها به همراه خواهد داشت .* در آغاز کار گروهی موضوعات نسبتا آشنا را مطرح کنید تا نگرش مثبتی نسبت به کار گروهی پیدا کنند .* برنامه زمان بندی داشته باشید و وقت را تلف نکنید . برای انجام تکالیف معین بصورت مشارکتی زمان تعیین کنید و دقیقا در موعد مقرر از آنها کار بخواهید . اگر۸ دقیقه وقت برای تکلیف معینی در نظر بگیرید و ۱۵ دقیقه به آنها وقت بدهید زمانهای بعدی را که تعیین می

کنید جدی نمی گیرند .* قبل از شروع کار ، چرایی کار کردن به شیوه مشارکتی ، اهمیت کسب مهارتهای مربوط به زندگی در دنیای واقعی و اهمیت همکاری و هم افزایی را برای کارکنان تبیین کنید . * تکنیک های کار کردن به شیوه مشارکتی و نحوه همکاری مؤثر با یکدیگر را به کارکنان آموزش دهید. (تیلستون ، ۲۰۰۰ ، صفحه های ۵۰–۴۵) به منظور ارزشیابی از کیفیت اجرای کار گروهی مشارکتی سوالات زیر را نیز می توان مطرح کرد :* آیا گروه از انجام برخی از وظایف اساسی اجتناب می کند ؟ * آیا همه اعضای گروه مشارکت فعال دارند ؟ * آیا گروه انتظار دارد که فرد خاصی تمام تصمیمات را اتخاذ نماید ؟ *آیا گروه سعی دارد به توافق نزدیک شود و از درگیری اجتناب ورزد ؟ *آیا اعضای گروه احساسات و نظرات واقعی خود را ابراز می دارند ؟ *آیا برخی از اعضای گروه همواره صندلی خود را به جلو وعقب می کشانند و اظهار کم حوصلگی می کنند؟ * چه کسی بیشتر با چه کسی صحبت می کند * چه کسی بیشتر حرف اعضای گروهش را قطع می کند ؟ * چه کسی بسیار زیاد و یا بسیار کم حرف می زند ؟ مدیر پس از پاسخگویی به سؤالات فوق می تواند اقدامات لازم را برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت انجام دهد و در مراحل بعدی کار گروهی مشارکتی را به شکل کار آمد تری اجرا کند. بنابراین در زمینه سازماندهی گروه مشارکتی می توان به مراحل زیر اشاره کرد: *تعیین هدفهای آموزشی *تعیین تعداد افراد هر گروه * مرتب کردن اتاق * تدارک دیدن مواد و وسایل آموزشی *تشریح وظایف کارکنان *فراهم کردن زمینه های ایجاد وابستگی درونی، احساس مسئولیت فردی و همکاری درونی *تبیین معیارهای موفقیت * تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب *نظارت بر رفتار کارکنان *راهنمایی کارکنان * آموزش مهارتهای همکاری * برآورد نحوه بهبود بخشیدن عملکرد گروهی نقش مدیر در فرایند اجرای کار گروهی مشارکتیگروه مشارکتی مبتنی بر دو نوع گروه یادگیری است : گروه اول رسمی است و اعضای آن به منظور انجام امور با یکدیگر همکاری می کنند . وظیفه مدیر این است که: هدفها را مشخص کند، وسایل آموزشی لازم را تدارک ببیند، موضوعات کاری را برای کارکنان توضیح دهد ، اهمیت روابط درون گروهی مثبت را برای کارکنان بیان و بر عملکرد کارکنان کارکنان نظارت کند، راهنماییهای لازم را ارائه کند، میزان یادگیری واقعی ایجاد شده را مورد ارزیابی قرار دهد و اطمینان پیدا کند همه اعضای گروه رسمی در جریان انجام کارها نقش فعال داشته اند . گروه دوم غیر رسمی است که ممکن است در داخل یا خارج سازمان شکل بگیرد . اعضاء این گروهها سابقه طولانی دوستی با یکدیگر دارند و اگر رویکرد مشارکتی هم به مورد اجرا گذاشته نشود، آنان عملا به روش مشارکتی با یکدیگر کار می کنند.یکی از وظایف مهم مدیر در فرایند کار گروهی مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. بدین منظور طراحی یک دوره آموزشی کوتاه مدت برای توجیه کارکنان در زمینه نحوه کار کردن در گروه یک ضرورت است . در این دوره آموزشی باید سعی شود علاوه بر آگاه کردن کارکنان از قوانین کار کردن در گروه به آنها کمک شود تا هنجارها و قوانین مورد نظر را درونی کنند . در این دوره ها باید هنجارهای مربوط به سازمانهای سنتی تا حدود زیادی شکسته شود . مثلا هنجارهایی نظیر اینکه : فقط کار خودت را انجام بده ، کاری به دیگران نداشته باش، هرگز از کارکنان دیگر درخواست کمک و مشورت نکن و صرفا به آنچه مدیر می گوید توجه داشته باش . ترکیب اعضای گروه مشارکتی در زمینه ترکیب اعضای گروه از نظر ویژگیهایی مانند نژاد ، زبان ، فرهنگ ، روابط عاطفی ، میزان توافق با یکدیگر و پیشرفت عملکرد دیدگاههای مختلفی مطرح شده است که اکثریت دیدگاهها بر نا همگونی اعضای گروه مشارکتی تاکید کرده‌اند .پین و ویتاکر فواید و زیانهای توافق بدون قید و شرط گروههای یادگیری را مورد بررسی قرار داده اند . به اعتقاد آنها بالا ـ بودن روحیه اعضا در این گروهها یک مزیت محسوب می شود. آنها در این زمینه به رفاقت بین اعضاء یک تیم ورزشی به عنوان عامل اصلی پیروزی تیم اشاره می‌کنند . همچنین صداقت ، اعتماد ، عزت نفس پذیرش اعضای گروه توسط یکدیگر و تعهد و وفاداری اعضا نسبت به اهداف مشترک گروهی موجب می شود که راحت تر با یکدیگر کار کنند . در گروههای بسیار موافق رفتار فردی تحت تاثیر رفتار سایرین قرار می گیرد و برای فرد بسیار سخت است که در برابر خواسته های آنها مقاومت کند . در مقابل ، این خطر وجود دارد که به دلیل سابقه دوستی ، اعضا نتوانند

نقاط ضعف افراد همدیگر را یادآور شوند . پس به افراد قانون شکن و بی‌انضباط در گروه، بازخورد لازم داده نمی شود . به دلیل اینکه موانع و مقاومتهای کمتری در برابر هر تصمیم احساسی وجود دارد احتمال خطا بسیار زیاد است. توافق بیش از حد اعضا با یکدیگر زمینه های چالش ، تفکر و انتقاد را از میان می برد و هرگاه گروه احساس کند که دچار پسرفت شده است به‌جای اینکه رفتار تک تک اعضا را مورد ارزیابی قرار دهد عوامل خارجی را مقصر می داند . بنابراین گرچه وجود دوستی و رفاقت از ویژگیهای مطلوب هر گروه محسوب می شود لازم است همچنان که عدم توافقها به توافق تبدیل می شوند از زیانهای حاصل از توافق بیش از حد نیز جلوگیری شود. (پین و ویتاکر ، ۲۰۰۰)بر همین اساس است که «اکثر سبکهای یادگیری مشارکتی روی گروههای کوچک ۵ – ۴ نفره و ناهمگونی اعضای گروه و پاسخگویی اعضا در برابر عملکرد گروه تاکید می کنند».(داماس ، ۲۰۰۲ ،ص ۲)به اعتقاد هیرست و اسلاویک کارکنان نباید بر اساس تواناییهایشان به گونه ای تقسیم شوند که افراد قوی در یک گروه و افراد ضعیف در گروههای جداگانه قرار گیرند . به نظر او چنانچه زمینه فرهنگی و تحصیلی اعضای یک گروه متفاوت باشد، تجربه‌های سودمندتری را کسب می کنند. هیرست و اسلاویک ، ۲۰۰۰)دان و بنت هم عقیده دارند گروههای متشکل از افراد قوی خیلی خوب کار می‌کنند ، اما گروههای ضعیف عموما بسیار بد عمل می کنند، چون سطح آگاهی و درک آنها برای کمک به یکدیگر و حمایت از یکدیگر ناکافی است. مطالعات آنها در خصوص اندازه گروه هم نشان می‌دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار نفر است. به عنوان مثال نظر سنجی به عمل آمده در انگلستان نشان داد که اکثر مدیران گروههای ۶ – ۴ نفره را ترجیح می دهند. (دان و بنت ۱۹۹۵) تحقیقات کاگان حاکی از این بود که ایده آل ترین اندازه گروهی ۴ نفر است کاگان ، ۱۹۹۸) کول و چان نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بهترین ترکیب آن است که در هر گروهی یک نفر بالای متوسط ، دو نفر متوسط و یک نفر زیر متوسط انتخاب شود . بنابر این آنها نیز روی ترکیب ۴ نفره تاکید می کنند . به اعتقاد آنها در مراحل اولیه ایجاد گروههای مشارکتی بهتر است کار با ۳ – ۲ نفر شروع شود و پس از اینکه افراد درگروه کوچکی اصول همکاری گروهی را آموختند کار با ۴ نفر ادامه یابد. (کول و چان ،۱۹۹۰)تحقیقات انجام شده در دانشگاه هاروارد نشان می دهد گروههای یادگیری زمانی مؤثرند که هر کدام از اعضا وظایف خود را انجام داده باشند و این امر به میزان مسئولیت‌پذیری اعضای گروه وابسته است طبق یافته های تحقیقات مذکور، بهتر است گروههای یادگیری کمتر از شش نفر باشند زیرا اگر اندازه گروه بیشتر از این باشد ارتباط چهره به چهره کمتر و فرصت از زیر کار شانه خالی کردن برای افراد بیشتر فراهم می شود. همچنین اگر تعداد افراد هر گروه زوج باشد (مثلا ۴ یا ۶ نفر) کار کردن به صورت جفتی در گروه امکان پذیر می شود. (گاردنرو جولر ، ۲۰۰۰) به نظر گوکال گروههایی که کمتر از سه نفر عضو دارند از تنوع ، تحرک و پویایی کمتری برخوردارند و ممکن است بازده لازم را نداشته باشند .در مقابل گروههایی که بیش از چهار نفر عضو دارند اطمینان از اینکه تمام اعضای گروه در بحث مشارکت داشته اند دشوار است. (گوکال ، ۱۹۹۵)پین و ویتاکر بین تیم و گروه تفاوت قائل می شوند به اعتقاد آنهاتیم برگروه برتری دارد و در یادگیری مشارکتی باید بیشتر روی شکل گیری تیم کار کرد . ویژگیهای یک تیم مؤثر از نظر آنها عبارت است از : *اهمیت دادن اعضا به یکدیگر. *طرح آزادانه احساسات اعضا ضمن رعایت احتیاط و مهربانی. *اعتماد اعضا به یکدیگر.* آشکار بودن دستور العملها و قوانین برای اعضا. *وجود صداقت و یکرویی در بین اعضا به دلیل آشکار بودن نقاط قوت و ضعف برای همه. * احساس مسئولیت و تعهد اعضا در برابر تحقق هدفهای مشترک. *فقدان حس منفی در بین اعضا با وجود اینکه ممکن است تمام اعضا با تصمیم اتخاذ شده موافق نباشند . *شناخت اختلافات و سعی همه اعضای گروه در رفع آن. (پین و ویتاکر ، ۲۰۰۰ ، ص ۷۵)مردیت بلبین در مورد عملکرد تیم موفق مطالعاتی را انجام داده و یک الگوی تیمی را پیشنهاد کرده که در آن ۹ نقش اساسی مطرح شده است : *هماهنگ کننده : در این نقش هماهنگی سازماندهی و کنترل تیم مطرح است . هماهنگ کننده در مواقع لازم در تیم انگیزه ایجاد می کند . هماهنگ کننده معمولا ـ قدرت نفوذ زیادی دارد ، مورد علاقه اعضای تیم است، فردی خود رهبر و با وقار است و قادر

است بـا تجزیه و تحلیـل وضع موجود تعادل لازم را در تیم ایجاد کنـد . * طراح : طرح با شور و شوقی که دارد تیم را به سوی عمل می کشانـد و سعی می}کنـد بین نظرات پراکنده وحدت ایجاد کند .* مجری : مجری کسـی است که نظرها و برنامه ها را اجرا می کند . معمولا مجریان تیم افرادی سـخت کوش و پر تلاشـند و دوست دارند تیم اهداف و مسیر مشخصی داشته باشد . مجری عموما فردی انعطاف پذیر و محافظه کار است. * ناظر : کار ناظر بررسی مشکلات تیم و ارزیابی پیشنهادها است . ناظران با تجزیه و تحلیل و تفکر پیرامون پیشـنهادهای تیم، از رفتـار عجولانه جلوگیری می کننـد .* مخبر : مخبر در اصل مولـد عقایـد و ایـده‌ها است. عموما فردی خیال پرداز مبـدع و خلاق است ، تمایل زیادی به جنبه‌های غیر عملی قضایا دارد و ممکن است بعضا به دلیل واقع بینی نبودن، دچـار اشـتباهاتی هم بشود . بنـابراین نیـاز به کنترل بیشتری از سوی اعضـای تیم دارد . * بـازرس : بازرس فرصـتهای طلایی را برای بهبود عملکرد تیم کشف می کنـد و برای این منظور ممکن است در خارج از گروه مـذاکراتی با دیگران داشته باشد . بازرسان تیم عموما افرادی پر شور ، خلاق خونگرم و اجتماعی هسـتند و ممکن است گاهی به وعـده های خود نیز عمل نکننـد . به خاطر اخلاق خوب و مهارتهای ارتباطی که دارنـد راحت تر می تواننـد از زیر بار مسـئولیت شانه خالی کننـد . * نیروی کاری تیم : انـرژی نیروی کاری تیم صـرف بهبـود ارتباطات میان اعـضا می‌شــود. وی اصولاًفردی ژرف نگر و قابل اعتماد است و می تواند برنامه های کاری پوشـیده مانـده را آشـکار کند . نیروی کاری تیم گرچه رابط بسـیار خوبی است اما در انجام وظایف تیمی مشارکت زیادی ندارد و اگر نتوانـد نقش اسـتحکام بخشـیدن را در تیم ایفا کند به راحتی به دست فراموشـی سپرده می شود .* تکمیل کننده : تکمیل کننده روی حالتهای اضـطرار و ضـرب الاجل برای رسـیدن به اهداف تاکید می کند. این افراد معمولا عصـبانی ، حساس و نگران در مورد تکمیل وظایف هستند، ضمن اینکه بسیار منظم و هوشیارند . «تکمیل کننده» تحمل اعضای سطحی نگر و بی دقت را ندارد و به آنها در مورد گـذشت زمـان تـذکر می دهـد . این تـذکرها گـاهی اوقات ممکن است روحیه بعضـی از اعضای تیم را تضـعیف کنـد . * متخصـص : این نقش به الگوی اولیه بلبین اضـافه شـده است . متخصـص مهارتهای تکنیکی یا دانش اختصاصـی خود را برای بهبود عملکرد تیم بکار می گیرد و معمولا پیشاپیش تیم حرکت می کنـد . گاهی اوقات این افراد در عملکرد خود تکروی دارنـد. (پین و ویتاکر،۲۰۰۰) به نظر بلبین اگر یکی از نقشـهای فوق در تیم پر رنـگ تر از بقیه باشـد اثربخشـی تیم کـاهش می یابـد. گرچه ممکن است بـه خـاطر جلـوه زیـاد آن نقش بـه نظر آیـد که اثر بخشـی تیم بالاـست. (پین و ویتـاکر ، ۲۰۰۰)بـا توجه به اینکه در تشـکیل گروههـای مشـارکتی معمولاً روی ترکیب ۴ نفره تاکیـد می شود می توان از تقسـیم بنـدی بلـبین در خصوص نقشـهای نُه گـانه تیم مشارکتی بهره گرفت و برخی از این نقشـها را انتخاب کرد. نتیجه گیری سازمان های امروز بیش از هر زمان دیگری به خودآگاهی ، خودارزیابی، خودآموزی، دگرآموزی، مشتری محوری (تکریم ارباب رجوع)، ریسک‌پذیری، تحول و نوآوری نیازمندند. از سوی دیگر تقویت روابـط عـاطفی و مسـئولیت پـذیری ، افزایش تعامـل رو درو، بهبود مهارتهـای بین فردی و توسـعه خودکنـترلی در بین کارکنان ضـرورت تـدوین برنامه‌های آموزشـی با نگاهی استراتژیک را مورد تاکیـد قرار می'دهـد. نقش مـدیر در فرایند ساماندهی گروههـای مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. توافق در بین اعضای گروه و همچنین ناهمگونی اعضای گروه اثر بخشـی رویکرد مشارکتی را افزایش می‌دهـد. منابع ۱- Cole, P., Chan, L. (۱۹۹۰). Methods and strategies for special education Prentice-Hall. ۲-Dunny, E., Bennett, N.(۱۹۹۵). Talking and learning in groups, Routledge. ۳-Gokal.(۱۹۹۵). Collaborative learning enhances critical thinking, file://A:\collaborative learning Enhances critical thinking.htm

مشارکت گام برتر مدیران

۸۷ ، ۱۹:۵۰ مقـاله تخصصـی؛ مشـارکت گام برتر مـدیران... Participative Management مـدیریت مشـارکتی حاکی از

مشارکت کارکنان در وظایف خاص مدیریت است حامده زارعیان چکیده در این مقاله مفهوم مشارکت و مدیریت مشارکتی بررسی شده و به راههای مشارکت و مدیریت مشارکتی پرداخته می‌شود. هم چنین مزایای مدیریت مشارکتی مورد تحلیل قرار می گیرد، عوامل بازدارنده مدیریت مشارکتی شمرده می‌شوند و در پایان رهنمودهایی برای مدیریت مشارکتی ارائه می‌شود. کلیدواژه : مشارکت ؛ مدیریت مشارکتی ۱- مقدمه مشارکت participation به معنای مردم سالاری یکی از میراث های کهن یونان باستان است که پس از یک فراموشی طولانی ، در عصر حاضر در اندیشه های آدام اسمیت با عنوان " نیرومند کردن و قدرت بخشیدن " دگر باره شکل گرفته است و در هیات" واگذاری قدرت به مردمان " در جامعه متولد گردیده و در جوامع مختلف روزهای رو به رشد و پویایی خود را طی میکند. اگر چه نظام سیاسی کشورهای باختری از دویست سال پیش همیشه رد پایی از مشارکت را در جامعه خود دیده اند اما هنوز سازکارهای ضروری برای معنی دار کردن مشارکت مردم آنچنان که باید پدید نیامده و مردم هنوز هم در سرنوشت خویش دخالتی آگاهانه نداشته و ندارند. طبیعی است که در جوامعی که ساختار مدیریتی آنها هنوز هم بوی عصر پدر سالاری میدهد وبسیاری از بایدهای ابتدایی علم مدیریت از جمله‌ءناشناخته هاست ، اصل مدیریت مشارکتی هر لحظه هزاران بار ، با تیغ تیز جهالت قربانی میشود . بنابراین در چنین شرایطی ابتدا باید در انتخاب مدیران متخصص و باتجربه توان و انرژی خود را صرف نمود و بعد به فرهنگ سازی در زمینه مشارکت سازمان ها پرداخت . در جوامعی که مدیران بدون اینکه حتی الفبای مدیریت را آموخته باشند عنوان مدیر می یابند طبیعی است که توانمدیهایشان کمتر از مسئولیتشان است و در چنین شرایطی گاه مدیر تنها به سرگرم کردن خویش می پردازد و بسیاری از ناکامیها و سر خوردگیهای گذشته اش را دنبال میکند و هیچ جایی برای انتقاد باقی نمی ماند زیرا که تفکر در این است که مدیریت تنها یک هنر است ، در حلیکه هنر درست بعد از دانستن و دانستن از به کار بستن آغاز میشود. از طرفی مدیریت مشارکتی حاکی از مشارکت کارکنان در وظایف خاص مدیریت است که عبارتند از برنامه ریزی ، سازماندهی ، هماهنگی ، هدایت ورهبری و کنترل و نظارت . وظیفه برنامه ریزی در راس وظایف خاص مدیریت قرار دارد و جوهره برنامه ریزی تصمیم گیری است پس اصلیترین و واقعی‌ترین مشارکت ، شرکت و نفوذ کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی است . موضوع تصمیم‌گیری در تئوریهای کلاسیک و نئوکلاسیک به طور متفاوت نگاشته شده است . علت نگرش دوگانه آنها نسبت به تصمیم‌گیری، اختلاف دیدگاههای آنها به انسان است . در تئوری نئوکلاسیک ، به انسان به عنوان موجودی زنده و مبتکر و خلاق توجه و بر جنبه‌های انسانی مدیریت تاکید شده است و اهداف فرد و رضایت او را مورد نظر قرار داده‌اند. لذا چنین نگرشی باعث تحول در نوع مدیریت گردیده است . به طوریکه مظهر نگرش آنها به انسان، در مدیریت مشارکتی نمایان شده است . ناگفته نماند که توجه تئوری نئوکلاسیک به انسان و خواسته‌های او باز در جهت تحقق بیشتر اهداف سازمان می‌باشد و نه اینکه خواسته باشند سازمان رادر اختیار انسان قرار دهند. ۲- معانی مشارکت مدیریت مشارکتی یکی از کارکردهای نسبتاً جدید مدیریت است که دارای معانی متعددی می باشد، به عبارتی هر اندیشمندی از زاویه ای که به آن چشم داشته، تعریفی از مشارکت را، ارائه داشته که در اینجا به برخی از آن تعاریف می پردازیم: مشارکت در معنی سنتی عبارت است از پیوند دو سویه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن. مشارکت یعنی دخالت و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد. مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف های گروهی، یکدیگر را یاری دهند و مسئولیت پذیر شوند. همچنین در تعریف مشارکت، سایمون می گوید: «مشارکت در مدیریت یعنی کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطح متفاوت سازمان افزایش می دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می کند.» از نگاهی دیگر دوچ لندن (D. Landan)، مدیریت مشارکتی را «ایده های سازمان یافته در مورد نحوه‌ی مدیریت یک مؤسسه اقتصادی مدرن و مترقی می باشد» تعریف می کند. تعاریف متعدد دیگری نیز، در ارتباط با مدیریت مشارکتی و مشارکت هست

که همه آنها نیز به گونه‌ای همان مفاهیم ارائه شده را، بازگو کرده اند و جملگی تأکید دارند که مدیریت مشارکتی، در مقابل مدیریت خودکامه و مدیریت سنتی قرار دارد که در این شکل از مدیریت، به همه افراد سازمان، فرصت بروز خلاقیت ها، ایده ها و نو اندیشی ها داده می شود و همین باعث رشد و پویایی سازمان خواهد شد. بنابراین می توان مشارکت را این گونه تعریف کرد: «مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند.» در این تعریف سه اندیشه عمیق وجود دارد که این سه اندیشه عبارت است از درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت. الف) درگیری ذهنی و عاطفی در مرتبه نخست و شاید پیش از هر چیز دیگر مشارکت به معنی درگیری ذهنی و عاطفی است و تنها مهارت و کاردانی وی درگیر نیست. این درگیری روانشناختی است و نه جسمانی. انسانی که مشارکت می‌کند، خود درگیر است و نه کار درگیر . شماری از مدیران درگیر شدن در کار را به اشتباه به مشارکت واقعی تعبیر می کنند. اینان در حرکت های کالبدی مشارکت وارد می شوند، و نه در چیز دیگری. آنان نشستهایی بر قرار می کنند، از دیگران نظرخواهی می کنند، و به کارهایی از این شمار می‌پردازند، ولی همواره برای کارمندان نیک روشن است که مدیرشان یک رئیس خودکامه است که جویای هیچ گونه اندیشه و نظری جز اندیشه‌ی خود نیست که این به کار سرگرم شدن است و نه مشارکت. ب) یاری دادن در واقع وقتی افراد احساس می کنند به اندیشه های آنان توجه می شود در آنان انگیزه‌ی یاری و همکاری به بلوغ می رسد و آستین بالا داده و به همکاری و همیاری دیگر افراد سازمان می شتابند چرا که «مردم از راه مشارکت بخت آن را می یابند که قابلیت های ابتکار و آفرینندگی خود را برای دست یابی به هدفهای سازمان، از بند رها سازند.» ج) پذیرش مسئولیت از آنجا که مشارکت یعنی درگیری ذهنی و عاطفی، بنابراین افراد وقتی در مواردی با سایر افراد سازمان، چه فرادست خود و چه فرو دست، به مشارکت فکری و عاطفی می پردازند طبیعی است که خود را در به انجام رساندن آن اندیشه، مسئول بدانند و به همین دلیل در کوششهای گروهی خود، مسئولیت نیز بپذیرند و اساساً همین فراگرد اجتماعی است که افراد «به خود ـ درگیری در سازمان می رسند و سر آن دارند که سازمان خود را کامیاب بیابند. هنگامی که آنان درباره‌ی سازمانشان سخن می گویند، واژه «ما» و نه «آنان»، را به کار می برند و هنگامی که دشواری را در کار ببینند، می گویند این دشواری ماست و نه از آن، «ایشان.» همین پذیرش مسئولیت است که پله پله آدمی را از آدمیت جدا می سازد و طعمِ انسانیت را در روح و روانش پخش می سازد و او در سازمان، مسئول می سازد تا کارپرداز. ۳- روشهای ابتدایی برای مشارکت دادن افراد مدیر می تواند از راههای متعددی افراد موجود در سازمانش را در برنامه های عملیاتی و استراتژیکی سازمان خود، مشارکت دهد؛ که در اینجا چند روش از روشهای ابتدایی برای مشارکت دادن افراد در سازمان را، معرفی می نمائیم: ۳-۱- تقسیم اطلاعات یکی از راههای مشارکت افراد که پایه و زیربنای سایر راههای مشارکت می باشد همین تقسیم اطلاعات است. در واقع تقسیم اطلاعات به عنوان مشخصه بنیادین همه فعالیتهای مربوط به مشارکت است. «عدم اطلاع کارکنان از عملکرد سازمانی و ماهیت سازمان، و همچنین عدم آگاهی از دلایل اتخاذ تصمیماتی که وضعیت شغلی شان را تحت تأثیر قرار می دهد، موجب دلسردی و از خود بیگانگی آنها را فراهم می‌کند»چرا که آنان نسبت به سازمان خود، احساس وفاداری و تعهد نمی کنند و همواره هدف ها و برنامه های سازمان را جدا از اهداف و برنامه های خود می دانند، به واقع آنها در سازمان به عنوان عضوی از دندانه های چرخ دنده‌ی ماشین سازمان خواهند بود. اگر چه در مدیریت خودکامه، مدیر هیچگاه ارزش و کاربرد تقسیم اطلاعات را درک نخواهد کرد و لذا همواره از این مهم، غافل می ماند و همین، تبعاتی همچون کاهش کیفیت بهره وری و . . . به دنبال خواهد داشت. ۳-۲- بازخورد بررسی (Survey Feedback) بررسی روش سودمندی است، زیرا راه مقرون به صرفه ای برای مشارکت تعداد زیادی از کارکنان و کسب اطلاعات ذی قیمت دربارهٔ مؤسسه می باشد. همچنین از ابزار مفیدی برای نظارت بر پیشرفت فعالیتهای مربوط به بهبودی کیفیت زندگی کاری یا شرایط سازمانی به شمار می رود. ۳-۳- سیستم های پیشنهاد در این روش، مدیر با برقراری سیستم پیشنهادها، به

افراد سازمان خود فرصت بیان اندیشه ها و عقاید و خلاقیت ها را می دهد و در واقع نظر آنها را در بهبود بهره وری سازمان جویا می شود. اگر چه این روش به عنوان یکی از روشهای متداول و شایع در سازمانها، در زمینه مشارکت دادن افراد، مطرح بوده اما متأسفانه به دلایل متعددی، در عمل اثربخش و کارآمد نبوده: نه اینکه تصور شود عدم اثر بخشی، خصیصه ذاتی نظام پیشنهادهاست، بلکه همواره، ضعف در طراحی این روش، یعنی نظام پیشنهادها بوده و هست به گونه ای که حتی در سازمانهایی که مدیران آن سازمانها، سنگِ مشارکت را به سینه می کوبند، ما به ندرت شاهد اجرای راههای بقاء مشارکت افراد، در بخش پیشنهادها، که شامل حمایت سرپرستان، بازخورد قوی، تقدیر و پاداش و . . . هست، بوده ایم. ۳-۴- روش گروهی اسمی این روش از مشارکت دهی افراد در مسائل گوناگون سازمان، روشی نسبتاً سریع و ساده ای است که مدیر با استفاده از این روش و با گذر از چهار مرحله: نظر دهی در سکوت (Silent Generation): یعنی مدیر از شرکت کنندگان می‌خواهند در صورت تمایل نظریات خود را بنویسند. درخواست گردشی (Round Robin): مدیران از هر یک از شرکت کنندگان می خواهد تا به نوبت یکی از آرای خود را ارائه نمایند که در اینجا مدیر به افراد حقِ اظهار نظر در مورد آرای ارائه شده را، نمی‌دهد. بحث توضیحی (Claritification Discassion): مدیر پس از ثبت آرای مزبور، به ترتیب هر یک از آرا را در نوبت مطرح کرده، و از شرکت کنندگان می خواهد تا اگر در مورد آن پرسشی دارند آن را مطرح کنند. رأی گیری و رتبه بندی: در این مرحله از کار، مدیر از هر یک از شرکت کنندگان می خواهد تا به نظر خود، بهترین آراء (از ۵ تا ۸ رأی) را بر گزینند و تعداد مناسبی کارت نیز در اختیار آنها می گذارد و شرکت کنندگان، گزینش های خود را روی این کارتها ثبت کرده (هر رأی روی یک کارت) آنها را رتبه بندی می کنند. بدین ترتیب، بالاترین شماره ها بهترین رأی می باشد. کارتها و رتبه های ها، جمع آوری می شوند و امتیاز کل هر رأی، روی نمودار ثبت می گردد که در نهایت یک لیست رتبه بندی شده به دست می آید که نمایانگر توافق گروه می باشد و به همین طریق، مدیر از مشارکت افراد سازمان خود، استفاده لازم را می برد. ۴- پیامدهای مثبت مدیریت مشارکتی در جوامع امروز به روشنی پیداست که در میان نیروهای قدرتمند حاکم بر دنیای تجارت کنونی مثل فناوری اطلاعات، وابستگی اقتصادی و زیست محیطی در سراسر دنیا، تقاضای گروههای ذی نفع و . .. پدیده مشارکت تنها نیروی حیات بخش و عامل پویایی و طراوت و بهره وری در سازمانها که با ایجاد ارتباطات شبکه ای در سازمان و با استفاده از فکر جمعی، سبب می شود تا سازمان حرکت تندی از وضع موجود به سمت و سوی وضع مطلوب خود بر دارد، که خود «سبب می شود تا مرم از حاشیه نشینی و بی تفاوتی و نقش سایه ای داشتن در سازمان، به مرکز و درون سازمان کشانده شوند و صدای خاموش آنان به گوش مدیران سازمان برسد.» همچنین مشارکت سبب می شود تا افراد با همدلی بر مشکلات چیره شوند و چون افراد زیردست در کارها نظر داده و مشارکت فعال دارند، تصمیمات بهتر اجرا می شود و در نهایت فعالیت سازمانی کیفی شده و به سمت بهینه شدن پیش می روند.» بر این اساس مفهوم مشارکت بر سه ارزش بنیادی تأکید می گذارد: سهیم کردن مردم در قدرت و اختیار راه دادن مردم به نظارت بر سرنوشت خویش بازگشودن فرصتهای پیشرفت به روی مردم «رده های زیرین جامعه» که با توجه به این ارزش مشارکت می کوشد تا: شنیدن صدای دیگران را آسان سازد. احساس مالکیت را فراهم گرداند. حاشیه نشینی را از میان بردارد. ناتوان را نیرومند سازد. فرهنگ سکوت را در هم شکند. بر این اساس، رشد تفکر مشارکت می تواند نتایج مثبت و کاربردی زیر را به همراه داشته باشد. به عبارتی دیگر، مدیریت مشارکتی: بازدهی نظام آموزشی را بالا برده و همفکری و همکاری را عمق می بخشد. سیستم پیشنهاد دهی را احیا می کند. سینرژی (جمع افزایی) سازمان آموزشی را بالاـ می برد. به فعالیت افراد کمک میکند،افراد فعال می روند، فعال بر می گردند و فعال می اندیشند. احساس عزت نفس، بالا می رود. رضایت شغلی و حرفه‌ای و احساس تعلق به سیستم، افزایش می یابد. توانایی هضم و پذیرش در سازمان بالاـ می رود. بحث انگیزش، نوآوری، خلاقیت، ابتکار و ابداع افزایش می یابد. بحث تصمیم گیری و تصمیم سازی و کارآفرینی غنی‌تر می شود. فشارهای روحی ـ روانی کاهش می یابد و استرس شغلی به حداقل می

رسد. احساس لذت از کار بالا- می رود و حضور افراد سازمان بیشتر و غیبت ها کمتر می شود. انزوای اجتماعی و نقش سایه ای کمتر می شود. تعارضات، اختلافات، تنش ها و اصطکاک ها کاسته می‌شود. صدای مخالف به عنوان معاند شمرده نمی شود؛ بلکه مخالف، موافق است که در درجه اول دلسوز است. نیاز به نظارت و کنترل مستقیم کاهش می یابد و افراد از سیستم خود کنترلی(Slf-control) به خود پلیسی (Self-Police) بهره می گیرند. آموزش ها به روز و غنی تر می شوند. بالندگی در محصول و برونداد بالا- می رود. فضای سالم شغلی و حرفه ای فراهم می شود. سازمان از شرکت و تشتت به سمت وحدت و یگانگی حرکت می کند. مدیریت و سازمان جزئی از زندگی افراد می شود که با آن احساس آرامش می کنند. ۵- راه بندهای مشارکت مشارکت نیز همچون هر اندیشهٔ کاربردی دیگر، متناسب با جغرافیای محیط و فرهنگ آن جامعه ممکن است موانعی بر سر راه خویش داشته باشد که به اختصار میتوان به دو گونه از راه بندهای مشارکت اشاره کرد: ۵-۱- راه بندهای فرهنگی نظام خودکامگی یا ارباب ـ رعیتی جهل و بیسوادی و محرومیت از دانشهای فنی و تخصصی شماری از هنجارهای اجتماعی خود خواهی و خود محوری نداشتن اعتماد به دیگران نبود کنجکاوی نبود همدلی نبود انعطاف ذهنی احساس حقارت ۵-۲- راه بندهای سازمانی ساختارهای دیوا سالاری و هرمی بلند روابط رئیس ـ مرئوس و توزیع نابرابر اقتدار و اختیار سازمانی برنامه ریزی ۶- گامهایی در جهت دستیابی به برتری از آنجایی که فرهنگ سازمانی در حال تغییر می باشد و ساختار سلسله مراتبی که زمانی بر اندیشه و تفکر نابغه های مدیریت غالب بود ، در حال فرو پاشی و تبدیل به احترام به عنصر انسانی گردیده است ما را در میانه راه یک انقلاب قرار داده است ، دلایل زیادی برای این تغییرات وجود دارد از جمله دوران سخت رقابتهای اقتصادی ، اطلاعات فراگیر کامپیوتری و وجود انسانهایی با مهارت وهوشمند. بنابراین در عصر کنونی سازمانی موفق است که در جهت دستیابی به برتری از طریق مشارکت بکوشد. ۶-۱- مدیر همانند آموزگار سازمانها کم کم باید تغییر فرهنگ را پذیرا شوند. یعنی به جای نظام سلسله مراتبی، سیستم مدیریت مشارکتی را جایگزین سازند. مدیریت مشارکتی بیش از هر چیز، یک راه انتشار شور و شوق و توسعه خلاقیت در سازمان است و هدفش ارتقا انرژی به نحوی است که نشان دهد که بیش از سازمانهای استبدادی کارآیی دارد. حضور مدیر ارشد درمیان گروه مدیران شباهت به آموزگاری دارد که از اینکه در بین شاگردانش نفر اول است لذت می برد. ازطرف دیگر، وظیفه یک آموزگار، آموزش شاگردانش به بهترین صورت ممکن است. «آموزش» هم در لغت به معنی «رهبری کردن» است و آن فرایندی است که طی آن آموزگار مطالبی را به دانش آموزان یاد می دهد و این دقیقاً شبیه وظیفه یک مدیر اجرایی است در چارچوب مدیریت مشارکتی. مدیراجرایی در این موقعیت سعی می کند قابلیتها و عملکرد افراد تحت سرپرستی خود را به گونه ای توسعه دهد که حتی بهتر از خودش باشند. نقش آموزش دهنده مدیر ارشد وقتی بیشتر می شود که او یک مدیر مبتدی را درجایگاه درستش قرار دهد و برای او یک هدف مشخص درنظر گیرد. اما مدیر تازه کار راهی را درپیش می گیرد که با مسیر مشخص شده توسط مدیر ارشد متفاوت باشد، و درنتیجه به نظر برسد که انتخاب این مدیر بیهوده بوده و یک نوع تلف کردن وقت و منابع است. مدیریت مشارکتی دربرخورد با این مسئله غامض اجازه می دهد که مدیر تازه کار چنانچه مشتاق باشد مسیر انتخابش را طی کند، اما همچون یک مدرس پرواز که امکان می دهد تا خلبان مبتدی پرواز داشته باشد، ولی همواره مواظب است تا او سقوط نکند، به مدیر تازه کار مجال می دهد تا راه خودش را برود، اما هیچ وقت نخواهد گذاشت تا وی فروافتد. هرچند تصمیم گیری در این زمینه مشکل است ولی از یک جهت، مدیر تازه کار تجربیات مهمی به دست می آورد (و حتی مدیر ارشد هم ممکن است چیزهای جدیدی بیاموزد) و از جهت دیگر، چنانچه مدیر ارشد در روش خود سماجت کند و مدیر تازه کار را مجبور سازد تا راهی را که او می گوید طی کند، دیگر مدیر مشارکتی نخواهد بود، بلکه همچون یک فرد مستبد عمل کرده است. اجازه دهید کمی مکث کنیم و روش قدیمی مستبدانه را با روش جدید مشارکتی مقایسه کنیم. تفاوت آنها در دو وجه خود را نشان می دهد. اول آنکه آنها به کارکنان چگونه می نگرند؟ دوم آنکه آنها نقش خود را در انجام کار چگونه می بینند؟ یک فرد مستبد به

کارکنان همچون «شی» نگاه می کند (داگلاس مک گرگور). ازنظر این گونه مدیران، کارکنان همچون ابزاری هستند که خریداری شده اند تا مورداستفاده قرار گیرند. اما مدیر مشارکتی، کارکنان را همچون یک «منبع» می بیند که یار و یاور او هستند و قصد این است که به همان اندازه که شرکت از آنها سود می برد، مردم هم از آنان بهره مند شوند. یک مدیر مستبد فقط به کار می اندیشد و می خواهد وظیفه اش را انجام دهد، اما مدیر مشارکتی هم به کار و وظیفه اش فکر می کند، هم به طور همزمان رضایت کارکنان را درنظر دارد و می خواهد سازمان و کارمند هرکدام از دیگری بهره ببرد. یک تفاوت جالب دیگر که میان مدیران مشارکتی و استبدادی وجود دارد این است که آنها چگونه اطلاعات موردنیاز خود را به دست می آورند. مدیر مشارکتی، به علت اینکه از روش باز در برخوردهایش استفاده می کند، معمولاً ـ اطلاعاتی را که برای مدیریت کردن لازم دارد، به دست می آورد. درحالی که مدیر مستبد فقط اطلاعاتی را دریافت می کند که به نظر کارکنان برای او خوشایند هستند و ازدریافت اطلاعات نامساعد محروم می ماند، چون کارکنان اطلاعات بد را از او پنهان می سازند. هر مستبدی ، معمولاً برای به وجود آوردن یک سرویس جاسوسی تلاش می کند و یا اینکه ازطریق شایعه پراکنی به بعضی از اطلاعات با هر درجه از صحت که دست یافته باشد استناد میکند. مدیران مستبد همیشه در یک مسیر باطل گام برمی دارند. و مکررا شکایت دارند که «آیا کارکنان سخن من را نمی شنوند؟» یا «آیا کارکنان نمی فهمند که من به آنها چه می گویم؟» ولی واقعیت این است که کارکنان می فهمند، اما با آنها موافق نیستندمدیران تازه کار چنانچه اهداف مدیر ارشد را بفهمند، برای سازمان بهتر کار می کنند و تشویق می شوند تا یک همکاری صمیمانه را به وجود آورند. آنان چنانچه این احساس را داشته باشند که محرم سازمان هستند به عامل موفقیت سازمان تبدیل می شوند. برای همین است که مدیر ارشد می بایست به آموزش دادن اهمیت دهد و میان خود و همکارانش توازن به وجود آورد. به همان گونه که یک آموزگار خوب، به اداره کلاس درس می پردازد. ۶-۲- مدیر همانند سازنده تیم جلوه دیگرمدیریت مشارکتی، کار تیمی است. به طوری که در این سبک، مهمترین وظیفه مدیر ارشد، ساختن تیم واقعی برای انجام دادن کار درست است. وظیفه ای که وقتی عملکرد کارکنان آن را می طلبد، می بایست انجام پذیرد. خطوط راهنما برای سازنده تیم: هر جایگاهی در تیم مدیریت باید با بهترین فرد احتمالی پر شود. وقتی مدیری تمایل به دوستی و مصالحه دارد، کارهایی که محول می کند، زودتر و مطلوب تر انجام می پذیرند. یک مدیر مشارکتی نسبت به یک مدیر مستبد امکان فعالیت گسترده تری دارد. البته باید توجه داشت که منظور از مدیریت مشارکتی صرفاً دموکراسی در اتاق هیئت مدیره نیست، بلکه اصل مشارکت می بایست در سرتاسر سازمان جاری شود، به طوری که چشم اندازی از همراهی و همدلی در برابر کارکنان به تصویر درآید. در مدیریت مشارکتی اگر مدیردر عملکردخود پیروز شود یا شکست بخورد، همه افراد تیم در آن سهیم هستند. اما وقتی مدیریت مستبد باشد و تمام آنچه که او می گوید انجام می شود و موفقیت یا شکست متعلق به آن فرد مستبد خواهدبود. در یک جمله می توان گفت که «مدیر مشارکتی خوب کسی است که بتواند تیم خوبی بسازد». چند مشخصه برای مدیریت تیم که معمولاً ـ مورداشاره قرار می گیرد، ذکر می شود: تیم باید پذیرنده افراد باشد. هرکس را که می تواند در کسب و کار و دستیابی به اهداف تیم کمک کند می بایست به عنوان عضو بپذیرد. این عضو می تواند از کارکنان، تامین کنندگان، مشتریان یا مشاورین باشد. هرکس که می تواند نقشی سازنده داشته باشد باید در تیم حضور یابد. مثلاً تامین کنندگان باید بفهمند که محصولات و سرویس هایشان چگونه بر روی اهداف شرکت تاثیر می گذارند. مشتریان در دستیابی شرکت به اهدافش نقش عمده ای برعهده دارند. فقط ظاهراً رقبا باید مستثنی باشند. ولی حتی آنها هم درسهای مهمی دارند که می توانند به شرکت بیاموزند. بعضی اوقات در پیچاپیچ رقابتها، بسیار نکته های اساسی می توان از رقیب آموخت. در بسیاری موارد، شخصی که می تواند موجب موفقیت یا شکست تیم شود، مدیر ارشد است. او ممکن است یک تیم عالی بسازد و یا گاهی برای تیم مشکل بیافریند. هرگاه یک تیم یا هر عضو آن موجب شکست عملکردی شود باعث محافظه کاری مدیر ارشد خواهدشد و یا اینکه او به سرعت از این شکست برای گسترش اقتدارش در آینده استفاده خواهدکرد.

تمرین برتری و رویه جسورانه آن، عملکرد متوسط را مردود می شمارد و خواهان آن است که مجموعه عملکرد اعضای تیم فوق العاده باشد. کارکنان متوسطی که با هم خوب کار می کنند می توانند کارکنان برجسته ای را که با هم درست کار نمی کنند پشت سر بگذارند. کیفیت کار یک تیم نسبت به کیفیت کار تک تک اعضا بسیار برتر است. اگر یک عنصر ضروری در ساختن تیم خوب وجود دارد، آن عنصر، وجود اعتماد فی مابین است. مدیر ارشد می بایست به کارکنانش اعتماد داشته باشد یا اینکه آنها را تغییر جا دهد. افراد تیم باید با هم به صورت باز برخورد کنند. چنانچه افراد در برخوردهایشان به صورت باز رفتار کنند موجب به وجود آمدن جو اعتماد خواهد شد که نتیجه آن یادگیری و رشد همه اعضای تیم است. ۶-۳- مدیر به عنوان شریک چهار ویژگی اساسی که به نظر می رسد برای موفقیت در مدیریت مشارکتی ضروری هستند (هرچند این ویژگیها علی رغم لازم بودن، کافی نیستند). عبارتند از: هوش و فراست: البته نه لزوماً در سطح نبوغ. چون نوابغ یا مردمی که فکر می کنند از نبوغ برخوردارند ، به آسانی از روند عادی فعالیت خارج می شوند و به سرعت ناشکیبا می گردند و به صورت مطلق تغییرناپذیر جلوه می کنند. حس کنجکاوی خردمندانه: یک مدیر خوب می خواهد بداند که چرا پدیده ها اتفاق می افتند نه اینکه صرفاً پذیرای وجود پدیده ها باشد. توانایی حل مسائل: که خود منتج از هوش و ذکاوت است. مدیر خوب طبیعتاً یک کشف کننده حقایق است و از توان استدلال پرقدرتی برخوردار است. قوه ادراک او عالی است و می تواند تصمیمات صحیح و درستی اتخاذ کند. سختکوشی: مدیرخوب می بایست یک فرد سختکوش باشد. سختکوشی هنوز یک گذرگاه موفقیت است مخصوصاً برای آنها که از تلاش و فعالیت زیاد لذت می برند. البته باید توجه داشت که این چهار ویژگی به خودی خود موفقیت در مدیریت را ضمانت نمی کنند، بلکه علاوه بر اینها مدیر باید از ویژگیهای دیگری نیز برخوردار باشد، مثل میل و توانایی کارکردن با افرادی که کارها را انجام می دهند. ۶-۴- مدیر چگونه می تواند با دیگر کارکنان مشارکت داشته باشد به نظر نمی رسد که در یک سیستم منجمد که کارها به طور یکنواخت به انجام می رسند و سودهای کوچک بر منافع بلندمدت ترجیح داده می شوند و مدیر به عنوان حاکم مطلق بر آنها حکم می راند، مدیریت مشارکتی بتواند کار زیادی انجام دهد. در یک سیستم مشارکتی، مدیر خردمند افراد را تشویق می کند تا در حل مسایل، به دیگر کارکنان کمک و مساعدت کنند که نتیجه آن، ارائه ایده های بیشتر، دیدگاههای متنوع تر و درنتیجه راه حل بهتر است. وقتی هرکس هم نقش آموزش دهنده و هم نقش آموزش گیرنده را داشته باشد کار تیمی و مشارکتی شکل می گیرد. در جلسات کارکنان می توان از روش سقراطی استفاده کرد. مثلاً سوالهایی از این قبیل مطرح کرد که «چرا فکر می کنید این رویکرد بهتر از رویکرد سنتی است؟» یا «چه راه حلهایی وجود دارد؟ آیا فرد دیگری می تواند راه حل بهتری پیشنهاد کند؟» بدین ترتیب اگر یک راه حل بهتر از راه حل انتخاب شده وجود دارد، یکی از کارکنان می تواند آن را به خاطر آورد و مطرح سازد. در چنین شرایطی یک فشار مضاعف و مثبت وجود خواهد داشت که بسیار اثربخش تر از فشار رئیس است. در این حالت یک رقابت سازنده بین افرادبرای ارائه راه حل به وجود خواهد آمد و نقاط قوت و ضعف بهتر مشخص خواهد شد.یک کار تیمی وقتی رو به اضمحلال می رود که با تراشیدن یک حریف ساختگی (و نه رقیب واقعی) از درون سازمان، مدیر ساعتها و حتی روزها وقت کارکنان را برای تیره کردن زندگی کاری آن دشمن داخلی و ایجاد مشکل برای قربانیان بدبخت به کار گیرد. که درنتیجه انرژیهای اصیل رقابت در یک فرایند مضمحل کننده ازهدف اصلی خود منحرف می شوند. اما اگر یک ارتباط باز و صادقانه وجود داشته باشد و معیارهای انسان دوستانه درنظر گرفته شوند، بدون اینکه تیم خود را وقف رفتارهای مخرب برای برتری جویی کند، بسیار محتمل است که به برتری دست یابد. ۶-۵- استفاده از تغییرات یک محیط درحال تغییر ،خواه این تغییر به ابتکار مدیر اجرایی شکل گرفته باشد و خواه حاصل واکنش به رویدادهای حادث شده در دنیای خارج باشد ،مشوق هنر مدیریت مشارکتی است. در دریای توفانی تغییر همه افراد حاضر در یک گروه خود را سوار بر قایقی تصور می کنند که هر آن ممکن است غرق شود. در این حالت احساس همدلی و نیاز به حمایت همه جانبه در گروه پدید می آید و این بهترین زمانی است که برای تیم سازی می

توان از آن استفاده کرد. یک مدیر مشارکتی خوب از تغییر استقبال می کند (منشا آن هرچه می خواهد باشد). او همچنین در اتخاذ سیاستها و در واکنش به رویدادها از انعطاف برخوردار است، چون وجود سیاستهای تغییرناپذیر به دو علت اکثراً بی حاصل است: علت اول اینکـــه، سیاستها ذاتاً توضیح می دهند که چه کاری باید انجام شود و چه نباید انجام شود که در صورت عدم وجود انعطاف درآنها، قوه ابتکار و قدرت خلاقه را مسدود می کنند. علت دوم اینکه، تحت فشارهای غیرمنتظره آنها قدرت انطباق و تغییرناپذیری ندارند و درنتیجه نمی توانند به شرایط پاسخ شایسته بدهند. دراین شرایط تغییرات سریع، یک فضای باز مناسب پرفایده تر از یک رشته سیاستهای خشک شرکتی است که می خواهند فرامین خود را دیکته کنند. به هرحال، آنچه که افراد یک گروه را به هم متصل می کند وجود جو مشارکتی است که بر اهمیت آن بسیار تاکید می شود. ۷- رهنمودهایی برای به کارگیری مدیریت مشارکتی اگر اگر مدیر بگونه ای باشد که می خواهد به سرعت به برتری دست یابد ولی از نظم خاصی پیروی نمی کند، مدیریت مشارکتی به علت وجود مباحث کند و طولانی نمی تواند برای کارا و موثر و مناسب باشد. اگر مدیر بخواهد همه چیز را درحد متوسط نگه دارد و این به عنوان یک عقیده و روش شخصی برای او مطرح باشد، مدیر معمولاً پایین ترین سطح عملکرد را به دست می آورد. حال آنکه مدیریت مشارکتی خواهان دستیابی به بهترین شرایط است. حقایق همیشه دوست داشتنی هستند. مدیر باید حقایق را با افراد گروه خود در میان بگذارد و آنها را در تاریکی رها نکند، چون در این شرایط عوامل منفی همچون قارچ رشد می کنند که بسیار سمی و مهلک هستند و اگر بخواهیم خیلی مثبت به این شرایط بنگریم می توان گفت که ممکن است هیچگونه پیشرفتی حاصل نشود. وقتی همه افراد گروه ا از اطلاعات لازم آگاهند، آنها تصمیماتی هم جهت با مدیر اتخاذ می کنند. اما اگر آنها اطلاعات لازم را نداشته باشند، ممکن است تصمیم نادرستی بگیرند. درصورت وجود شرایط بسیار دوستانه، مدیر به یک ارتباط بسیار باز با کارکنان نیاز دارد، در این حالت برای جاری کردن مدیریت مشارکتی، به جای متکلم وحده بودن باید به «گفتگو» با کارکنان پرداخت . باید توجه داشت که مدیریت مشارکتی الزاماً سریعترین راه برای کسب نتیجه نیست، بلکه بهترین راه کسب نتایج موفقیت آمیز است. خیلی اوقات که مدیرعضو گروه هست احساس آرامش می کند، چون وقتی ممکن است کاری را اشتباه انجام دهد یکی از اعضای تیم به کمک او می آید و روش را تصحیح می کند. بنابراین، اگرچه مشارکت ممکن است یک شروع آهسته داشته باشد، ولی یک پایان سریع به همراه خواهد داشت و این یک نمود از مدیریت مشارکتی است. کمی صرف وقت برای استفاده از نظرات دیگران موجب اثربخشی بیشتری در تصمیم گیریها خواهد شد. در مدیریت مشارکتی مدیر نمی بایست شیفته ایده ها و نظرات خود باشد، بلکه ارزش مدیریت مشارکتی در آن است که با استفاده از نظرات اعضای تیم، ایده ها تکمیل شوند. شاید با اهمیت تر از همه این باشد که مدیر خـــود را زیاد رسمی و موقر نگیرد. در سیستم های مشارکتی اعتماد به نفس بسیار اهمیت دارد، ولی حضور اطرافیان را هم باید موردتوجه قرار داد. وقتی مدیر با رویی گشاده دیگران را پذیرا شود، این ویژگی فردی کانال های ارتباط را به روی او باز خواهدکرد و از این بابت سود خواهید برد و با اهمیت قائل شدن برای دیگران وفاداری آنها را برای خود جلب میکند. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} What is participative management? An open form of management where employees have a strong decision-making role. Participative management is developed by managers who actively seek a strong cooperative relationship with their employees. The advantages of participative management include increased productivity, improved quality, and reduced costs {endslide}

مدیریت مشارکت کارکنان بارویکرد مدیریت اسلامی

... Participative اسلام نظام مـدیریت خاص خود را دارد سلام نظام مـدیریت خاص خود را دارد نظام مدیریتی که عالیترین نعمات الهی دنیا واخرت را نصیب مردم خواهد نمود.نظام مدیریتی که با سرعتی عجیب جامعه را رو به رشد و ترقی و تکامل پیش خواهـد برد.سرعتی بـاور نکردنی . نظـامی که تمام درهای رحمت الهی را بروی مردم خواهـد گشود .نظامی که مردم را از جهل و گمراهی نجات خواهد بخشید .نظامی که ریشه ظلم و ستم و بهره کشی را از جامعه بر خواهد کند. هدف نظام مشارکت کارکنان از دیـدگاه اسـلام :نظـام مـدیریت اسـلامی که مبتنی بر فکرهـا و انـدیشه ها و پیشـنهادات مردم است درهای رحمت الهی را به روی جـامعه اسـلامی مـا و تمامی جوامع اسـلامی دیگر می گشایـد و روز به روز و لحظه به لحظه نعمات بیکران الهی را نصـیب مسـلمین خواهد کرد نظام مشارکت (با رویکرد مدیریت اسلامی و از طریق نظام پیشنهادات) با کم هزینه ترین روشها عالیترین سود و ثمرات را به بار خواهد آورد. در این نظام مدیریتی تمامی مشکلات جوامع اسلامی به سرعت حل وفصل خواهد شد و هیچ مشکلی نیست که آسان نشود در این نظام مدیریتی قران ب هعنوان کتاب مرجع و راهنما اساسی ترین مبنای رفع نیاز روز هر جامعه مورد مطالعه و تحقیق قرار خواهد گرفت . این نظام مدیریت بر مشارکت فکرها و اندیشه های تمامی مردم و پیشـنهادات ایشان در جهت اصـلاح و بهتر نمودن همه اسـتوار است . اصلی ترین هدف نظام مدیریت الهی و قرانی و اسلامی (نظام مشارکت) کرامت بخشیدن به متقین و موحدین و مسلمین و تمامی انسانهای عالم است به موجب این نظام باید از مردم در قبال پیشنهادات خیر ومفیدی که ارائه می دهند تشـکر و سپاس گزاری متنـاسب به عمـل آورد و همین موجب رشـد فکرهـا وانـدیشه ها ی انسانها می گردد. مشارکت کارکنان از طریق نظام پیشـنهادات :نظام مشارکت بر مبنای پشـنهادات کارکنان نظامی است بسیار ساده .پژوهشهایی که ساشکین در پشتیبانی از اثربخشـی مشـارکت از آنها یاد کرده در کارخانه هاتورن در شـرکت وسترن الکتریک در سال ۱۹۳۰ انجـام گرفت دست کم هفت دگرگونی در این آزمایشات دیـده می شد: ۱) کـاری ساده تر با تنوعی کم تر ۲) یک نظام پاداش ۳) سرپرستی مشارکت جویانه و دلسوزانه ۴) بکار گرفتن زمانهای راحت باشی ۵) کاهش ساعات کار ۷) بازخور موثر محققان این شرکت با بکارگیری فنون اماری به این نـتیجه رسـیدند که تنهـا بزرگترین یـاری به افزایش بهره وری زمـانی رخ دا د که دو کارمنـد کم انگیزه از یـک گروه کـاری برکنـار شـده و دو کارمنـد بـا انگیزه به جـای آنها به کار گرفتنـد. و بین رضایت شـغلی با بهره وری رابطه ای است که بهره وری به رضـایت شـغلی افراد بسـتگی دارد اگر افراد از کارکنـان راضـی باشـند بـاعث بهره وری می شود مشارکت نیز کلیـد پدیـدی اوردن خشـنودی بسیار است. همگی می دانیم که کشور ژاپن کشوری توسعه یافته و پیشـرفته است علت این همه پیشـرفت را می توان در بکـارگیری اصـولی دانست که این کشور به کـار می گیرد .حـال اینکه این اصول چیست برمی گردیم به زمـانی که جنـگ جهـانی صورت گرفت . بعـداز جنـگ جهانی دوم که از کشور ژاپن ویرانه‌ای بیش نمانـده بود و تنها امیـد و دلبسـتگی این کشور به مردم و مـدیرانی بود که بتواننـد بـا رهبری و هـدایت صـحیح، ژاپن را به کشوری پیشـرفته تبـدیل کننـد. توصیه‌های بزرگانی همچون دکتر دمینـگ بسـیار مـوثر واقع شـد. به‌طوری که اجرای صـحیح و به موقع ۱۴ اصل مـدیریتی دکتر دمینگ سـبب ایجاد مـدیریتی نوین و کارسـاز در ژاپن شـد و باعث شـد این کشور در کمتر از ۵ سـال متحول گردد و آن چنان رشـد فزاینـده‌ای را طی کنـد که در سال ۱۹۸۰ فیلمی از شبکه CNN آمریکا پخش شد تحت عنوان «اگر ژاپن می‌تواند پس چرا ما نتوانیم». در این فیلم مستند یکی از عوامل اساسـی پیشـرفت و توسعه ژاپن، اجرای ۱۴ اصـل مـدیریتی دکتر دمینـگ معرفی شـده بود. از این سال به بعـد، آمریکائیها هم که به عناوین مختلف از توصـیه‌های این اندیشـمند بزرگ آمریکایی استفاده نکرده بودند ادامه پیشرفت و توسعه خود را درعمل کردن به توصیه‌های دکتر دمینگ دانستند و از سال ۱۹۸۰ این اصول در آمریکا و سایر کشورهای جهان نیز مورداسـتفاده قرار گرفت. اصـل اول) بهبـود محصول و خـدمات را هـدف ثـابت خود قرار دهیـد هر سازمـانی دارای اهـداف مختلفی است که لازم است کارکنـان درجهت رسـیدن به آن اهـداف تلاش کننـد. امـا آنچه مهم است این است که در دنیای رقابتی امروز برای بقای سازمان و رقابت با دیگر موسسات بایـد مهمترین و ارزنـده‌ترین هدف سازمان بهبود مسـتمر محصول باشد. در این راسـتا لازم است سازمان موقعیت و

جایگاه خود را در زمینه استانداردهای جهانی شناسایی کرده سپس با تعیین بهبود مستمر محصولات به عنوان یک هدف ثابت و مشخص، بهترین راه رسیدن به آن را نیز شناسایی کرده و درجهت دستیابی به آن تلاش کند. کسی که هدف را نشناسد نمی‌تواند راه رسیدن به آن را بیابد و کسی که موقعیت خود را نشناسد نمی‌تواند هدفی را تعریف کند! اصل دوم) ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان از آنجا که مدیران ما عمدتاً دارای تجاربی هستند که براساس آنها سالیان سال است که به امر مدیریت مشغولند و مسلماً تغییر دادن این ذهنیات هم کار ساده‌ای نیست لازم است بعداز مشخص کردن هدف اصلی سازمان (بهبود مستمر محصولات) فرهنگ صحیح اجرای اصول دمینگ در سازمان ایجاد شود تا مدیران آمادگی لازم را برای پذیرش این اصول پیدا کنند. اصل سوم) به منظور بهبود کیفیت به بازرسی اتکأ نکنیدبسیاری از مدیران براین عقیده‌اند که به منظور بهبود کیفیت باید مراحل بازرسی را افزایش دهیم و با دقیق‌تر کردن بازرسیها، کیفیت محصولات را افزایش دهیم. این طرز تفکر که از دهها سال پیش بیان و اجرا شده است در سالهای متمادی هم در کشور ما مورداستفاده قرار گرفته است و مشکلاتی همچون موارد ذیل را به‌وجود آورده است. الف) اختلاف بین کارکنان تولید و بازرسی؛ب) تبانی بین کارکنان قسمت تولید و بازرسی؛ج) افزایش هزینه‌های همچون دوباره‌کاری، ضایعات و غیره؛د) اشتباه در شناسایی عامل یا عوامل اصلی ایجاد محصولات معیوب به همین منظور لازم است به‌جای بازرسی صددرصد محصولات با اعمال نظارت و کنترل دقیق‌تر روی فرایند تولید از تولید محصولات معیوب جلوگیری کرد نه اینکه بعداز تولید با جداکردن محصولات معیوب از محصولات سالم سعی کنیم که کیفیت آنها را بهبود بخشیم. اصل چهارم) برچسب قیمتها عامل تعیین‌کننده در انتخاب تامین‌کنندگان نیست گاهی اوقات بنابه دلایل مختلف همچون کمبود بودجه، کاهش دادن هزینه مواداولیه، عدم تخصص لازم در قسمت تدارکات و غیره اقدام به خرید مواداولیه و محصولات موردنیاز با قیمت ارزانتر می‌شود. این عمل اگرچه به ظاهر سبب کاهش هزینه مواداولیه می‌شود ولی درعمل باعث کاهش کیفیت محصولات شده و نامرغوب بودن مواداولیه سبب افزایش ضایعات و دوباره‌کاریها و درواقع افزایش هزینه‌ها می‌شود. به همین منظور توصیه می‌شود تا حدامکان یک تامین‌کننده انتخاب شود تا بتوان با ایجاد رابطه صحیح و بیان نیازهای واقعی، مواد با کیفیت و قیمت مناسب را خریداری کرد. همچنین درصورت امکان بهتر است از تامین‌کننده دعوت شود تا با بازدید از خط تولید و محصولات و نحوه استفاده از مواد خریداری شده، در زمینه کاهش هزینه مواداولیه با مدیران سازمان همکاری کند. با اجرای این اصل هنگام خرید فقط به قیمت کمتر توجه نمی‌کنیم بلکه درجهت کاهش دادن قیمت تمام شده حرکت خواهیم کرد و تلاش می‌کنیم تا رابطه پایدار، همراه با اعتماد و وفاداری با تامین‌کنندگان ایجاد کنیم. صل پنجم) بهبود مستمر سیستم تولید و خدمات‌امدیریت باید تمام کارکنان را درجهت بهبود مستمر تولیدات ترغیب سازد و دربین کارکنان این ذهنیت را ایجاد کند که هیچ‌گاه به بهترین روش و بهترین کیفیت نرسیده‌ایم و همواره باید درجهت ارائه روشهای جدید، خلاقیتها و نوآوریها تلاش کنیم. در این زمینه دکتر دمینگ چرخه‌ای را به‌عنوان چرخه دمینگ یا (چرخهPDCA یا چرخه بابا) پیشنهاد می‌کند و براین عقیده است که همواره و در تمامی فعالیتها لازم است به ترتیب، چهار قدم برنامه‌ریزیPLAN))، اجراDO))، بررسی CHECK) و اقدامات اصلاحیACTION)) را به اجرا درآورد و با تکرار آن به‌طور مداوم عمل بهینه‌سازی و بهبود مستمر را انجام داد. (شکل ۱) اجرای صحیح این اصل سبب کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری می‌گردد. دراین حالت قیمت تمام شده کاهش و قدرت سازمان افزایش می‌یابد. شکل ۱ – بهبود مستمر با استفاده از چرخه دمینگ‌اصل ششم) آموزش درخصوص شغل را برگزار کنید باتوجه به پیشرفت فزاینده علم و تکنولوژی لازم است مدیران امکانات لازم را برای فراگیری اطلاعات و علوم جدید فراهم کنند اما متاسفانه بسیاری از مدیران توجه به آموزش کارکنان خود نمی‌کنند چرا که نتایج آموزش غیرملموس و نامشهود است و نمی‌توان نتایج آن را بویژه در کوتاه‌مدت مشاهده کرد. و مدیران نتیجه‌گرایی که عمدتاً با آمار و ارقام کار می‌کنند و هر فعالیتی را برای رسیدن به نتایج قابل ملموس آن انجام می‌دهند، به آموزش کارکنان توجه لازم را مبذول نمی‌دارند. این درحالی است که آموزش یک امر کیفی است و تبدیل

فعالیتهای کیفی به کمی و انـدازه‌گیری آنهـا بسیار مشکل است. درواقع آموزش یک سرمایه‌گذاری پنهان است که نتایـج آن در درازمدت مشخص می‌شود و با ایجاد آموزش مستمر است که علاوه بر ارتقای مهارت و دانش کارکنان باعث افزایش انگیزه دربین آنهـا خواهیدشـد. اصـل هفتم) رهبری کنیـدهمواره سـعی کنیـد بر کارکنان خود رهبری کنیـد تا کارکنان نیز خود را در رسیدن به اهـداف سازمان مهم دانسـته و بـدون آنکه کنترل شونـد و تحت فشارهای مختلف قرار گیرند وظایف خود را انجام دهند، درواقع با رهبری کردن است که کارکنـان حتی بودن حضور مـدیران و سرپرسـتان سـعی می‌کننـد وظایف خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهنـد چرا که به کـار خود عشق می‌ورزنـد و شـیفته آن شده‌انـد و این به‌خاطر آن است که یک رهبر خوب توانائیها و اسـتعدادهای افراد را شناسایی کرده وهرکس را در جای مناسب خود قرار می‌دهد. این چنین رهبری اگر قرار باشد کسی را سرزنش کند هیچ‌گاه خود شـخص را سـرزنش نمی‌کند بلکه عملکرد نامناسب او را مورد سـرزنش قرار می‌دهد. اصل هشتم) ترس را در محیط کار ازبین ببرنـدترس یکی از عواملی است که در ظـاهر بـاعث افزایش فعـالیت کارکنـان می‌شود ولی واقعیت آن است که ایجـاد ترس نه تنها بـاعث افزایش فعـالیت کارکنـان نمی‌شود بلکه بـا برهم زدن افکار کارکنان و مغشوش کردن ذهن آنها سـبب ازبین رفتن خلاقیتها و نوآوریها می‌شود. ترس باعث می‌شود تا زمانی که عامل ایجاد ترس وجود دارد افراد به فعالیت بپردازند ولی به محض برطرف شدن عامل ترس، شـخص به همان شـکل دلخواه خود عمل می‌کنـد. پس سـعی کنید همواره با ازبین بردن ترس و اعمال رهبری صـحیح، کارکنـان را به فعـالیت بیشتر و تولیـد محصولاـت بـا کیفیت ترغیب سازیـد، نه اینکه آنهـا را مجبور به فعـالیت بیشتر کنیـد. همچنین همواره به یاد داشته باشید که ملاک، تنها کارکردن بیشتر نیست بلکه مهم با فکر کارکردن است و هیچ‌گاه نمی‌توانیم بااعمال ترس از کارکنـان انتظـار کار با تفکر صـحیح و کیفیت بالاتر را داشـته باشـیم. پس سـعی کنیـد نگرانیها را از سازمان دور کرده و با ایجاد امنیت و اطمینان شـغلی در سازمان، به کارکنان اجازه دهید با فکری آسوده و به صورتی کارا و موثر در سازمان فعالیت کنند. اصـل نهم) حـذف محـدودیتها و موانـع موجود بین قسـمتهاهر سازمـانی از بخشـها و قسـمتهای مختلفی تشـکیل شـده است که این بخشـها درمجموع تشـکیل یـک سیسـتم واحـد را می‌دهنـد، برای آنکه این سیسـتم بتوانـد به اهـداف موردنظر خود برسـد لازم است تمامی اجزای تشـکیل‌دهنده سیسـتم با یکدیگر روابط منطقی و اصولی داشـته باشـند و با تبادل صـحیح اطلاعات سـعی در کمک کردن به یکـدیگر و رسانـدن سازمـان به اهـداف موردنظر را داشته باشـند. اصـل دهم) پرهیز از دادن شـعارهای بی‌محتوا (صوری بعضـی از مدیران با ارائه قول و وعده‌های بی‌اساس و شـعارهای بی‌پایه و اساس سـعی در کاهش تشـنجها و تنشـها می‌کنند و با این عمل سعی دارنـد نیروی لاـزم را برای فعـالیت بیشتر کارکنـان ایجـاد کننـد امـا شـعارهای صوری بـا گـذشت زمان نه تنها باعث افزایش فعالیت کارکنان نمی‌شود، بلکه انگیزه لازم را هم از کارکنان سـلب می‌کنـد و سـبب می‌شود آنها نسـبت به سازمان و مـدیرانشان بی‌اعتماد شونـد. لـذا به مـدیران توصـیه می‌شود به جای ارائه شـعارهای صوری عملاً درجهت موارد موردنظر گام بردارند و کاردانی و لیاقت خود را درعمل ثابت کنند. اصل یازدهم) حذف سهمیه‌ها و اهداف کمی بسیاری از مدیران براین باورند که با تکیه کردن بر آمار و ارقـام و اهـداف مقـداری می‌توان کـارایی کارکنـان را افزایش داد درحـالی که این عمل بویژه در درازمـدت نه تنها کارایی افراد را افزایش نمی‌دهـد بلکـه سـبب بروز مشـکلات ذیـل می‌شونـد: الـف) ارائـه آمـار و ارقـام غلـط توسـط کارکنـان؛ب) کـاهش کیفیت محصولاـت به علت توجه بیش از انـدازه به مسائل کمی؛ج) ازبین رفتن انگیزه و اعتمادبه نفس کارکنان به علت بهانـدادن به مسائل کیفی لـذا مـدیران سعی کننـد تـوجه به کیفیت و اهـداف کیفی را در اولویت قرار دهنـد و در مرحله بعـدی مسائـل کمی را درنظر بگیرنـد. و از بکـارگیری شـیوه مـدیریت برپایه نتیجه (مـدیریت نتیجه‌گرا) خودداری کننـد. اصل دوازدهم) افزایش غرور و لـذت از کارآنچه که باعث می‌شود کارکنان با حـداکثر توان خود فعالیت کننـد عشق و علاقه آنها نسـبت به کارشان است. حال اگر مدیران بتواننـد این علاقه به کـار را در بین کارکنـان گسترش دهنـد دیگر نیـازی به کنترل و نظارت مـداوم آنها نیست چرا که کارکنان به خـاطر اینکه کنترل می‌شونـد کار نمی‌کننـد بلکه به خاطر علاقه‌ای که به کار خود دارنـد و لـذتی که بعـد از انجام دادن آن برایشان

حاصل می‌شود، فعالیت می کننـد. برای این منظور لازم است بـا فرد مطابق شخصـیت و ذهنیات درونیش رفتار شود و با اسـتفاده از مواردی همچون تشویق به موقع کارکنـان، نظرخواهی کردن از آنهـا در امور مختلف، ایجـاد شـرایط منـاسب در محیط کار، افزایش صمیمیت و احترام متقابـل دربین کارکنـان، ارائه آموزشـهایی در زمینه افزایش اعتمـاد به نقش و خودباوری و غیره غرور و لـذت از کـار در بین کارکنـان افزایش داد. اصـل سیزدهم) برنـامه‌ریزی به منظور آموزش و خوداصـلاحی کارکنـان در اصل شـشم درمورد اهمیت آموزش و اجرای آن برای مشاغل مختلف توضیحاتی داده شد. اما در این مرحله کارکنان باید به خود اصلاحی کامل برسند و این امر مستلزم آن است که مـدیریت انگیزه لازم را برای کارکنـان فراهم آورد تا هریک از آنها بنابر نیازهایی که در محیط کار خود احساس می کنند و با استفاده از روشهایی همچون استفاده از شبکه جهانی اینترنت، نوارهای آموزشی، مطالعه کتاب و مجلات، حضور در کلاسـهای داخـل و خارج از صـنعت و غیره اقـدام به پویایی و بهنگام سازی خود کننـد. در این مرحله است که کارکنان باید به اهمیت آموزش و فراگیری علم و دانش با همه وجود پی برده باشـند تا با افزایش مداوم آگاهیهای خود اقدام به بهبود مستمر کیفیت محصولات کننـد. در این زمینه لازم است مـدیریت سازمـان با فراهم کردن برنامه مـدون آموزشـی (طرح جامع آموزشـی) کارکنان را بنابر تخصصـی که دارند و بنابر ضـعفها و نقصانهایی که در محیط کار دیده می‌شود و با استفاده از نظرات و پیشنهادات خود آنها به صورت فراگیر کارکنان را تحت پوشـش آموزشی مداوم قرار دهد تا کارکنان به خوبی ثمرات لذت حاصل از آموزش را درک کنند. اصل چهاردهم) برای دگرگونی همه کارکنان را به کار بگیرند در این مرحله است که مدیریت باید نتایج حاصل از فعالیتهایش در اجرای ۱۳ اصل قبلی را دریافت کنـد و درصورتی می‌توانـد به نتایج دلخواه خود برسد که در پیاده‌سازی صـحیح ۱۳ اصل قبلی دقت لازم را کرده باشـد. در این مرحله، مدیران باید کارکنان را به نقطه‌ای از تفکر و اندیشه برسانند که همه آنها با تمام وجود قبول کنند که دگرگونی درسازمان به‌گونه‌ای که درجهت اهداف سازمان و بهبود مستمر کیفیت محصولات باشد به نفع همه آنهـا خواهـدبود و هرکسـی در هر رده و پست سازمـانی که هست بایـد سازمـان را درجهت رسـیدن به اهـدافش یاری کنـد. *منبع: http://www.ghavamin.com/Article/article۰۱۱.html

مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی

محیـط کنونی سازمـانها را هرچه بیشتر به شـیوه های جدیـد مـدیریت سوق می دهـد Participative management and Organizational Culture چکیـدهمحیط کنـونی سازمـانها را هرچه بیشـتر به شـیوه هـای جدیـد مـدیریت سوق می دهـد و گرایش به سـبک مدیریت مشارکتی یکی از گزینه های این مبحث است. در این چارچوب، اصـلاح تاثیر مؤلفه هایی که بر موفقیت این فعالیتها موثرند ضروری است. کار ما بر درک فـرهنگ سازمانی به عنوان یک عنصر کلیدی در این مورد متمرکز خواهدبود. با شناسایی عناصـر تعیین کننده فـرهنگ سازمانی، به بحث راجع به نقش فرهنگ به عنوان زمینه اجرای موثر سبک مدیریت مشارکتی خواهیم پرداخت. مقـدمه تغییرات تکنولوژیک، جهانی شـدن اقتصاد، رشد انتظارات مصـرف کننده، توجه آنها را به کیفیت برتر در محصولات و خـدمات، خلاصه پویایی محیط که سازمانها را احاطه کرده، بر عملیات و مـدیریت آنها تاثیرگـذار بوده و هست. یکی از پیامـدهای این مسئله بهبود یکی از مفاهیم سـنتی در ادبیات مـدیریت یعنی مـدیریت مشارکتی است.هدف مقاله حاضـر، بررسـی امکان اجرای موثر مـدیریت مشارکتی با تمرکز بر یکی از ابعاد بنیادی موردنیاز یعنی حضور یک فرهنگ سازمانی مناسب برای این شیوه مدیریت ازطریق تحلیل تئوریک است. هدف ما بررسی این مسئلـــه است که کدامیک از عناصر تعیین کننده در شکل گیری فرهنگ سازمانی در زمان اجرای موفقیت آمیز مـدیریت مشارکتی به طور مثبت یا منفی اثرگـذار خواهنـد بود و درنتیجه آیا فرهنگ به وجود آمـده از این عوامـل پـایه ای صـحیح در راسـتای چنین اجرا و پیـــاده سازی خواهـدبود؟ مـدیریت مشارکتیشـرایط جـدید خـارجی، بر تواناییهای لازم در کار و به همین ترتیب برسازمان کار موثر است. کانتر (KANTER) تاکید دارد که رقابت، سازمانها

را به پـذیرش ساختارهای نو و استراتــژی های منعطف تر وادار می سازد. به علاوه، این صحنه شدیـد رقابت نیازمند یک خلاقیت بزرگ است و شرکتها بایـد از طریق آگاهی پرسنل، از اهمیت نقششان در سازمان و آمادگی آنان برای فعالیتهای نوآورانه امکان بروز خلاقیت را فراهم سازنـد. در این چارچوب است که ایـده مـدیریت مشارکتی معنی پیـدا می کنـد.از آن زمان که نوشته ها و اظهارنظرات راجع به سرپرستی دموکراتیک و مـدیریت مشــارکتی بانظمی خاص از دهه ۳۰ انتشار یافته انـد این یک مفهوم تازه نیست. درخلال این ادبیات به مفاهیم بی شماری نظیر مشارکت، مـدیریت مشارکتی، استنباط تعهـد، درگیری یا توانمنـدی برمی خوریم. در این مقاله، مشارکت، مـدیریت مشارکتی و توانمنـدسازی را مترادف درنظر خواهیم گرفت. با این فرض که استنباط، اشتغال و تعهد کارکنان درهریک از مفاهیم قبلی گنجانده شده باشند.مشارکت و مدیریت مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فراینـد تصمیم گیری، دعوت از همه افراد به تفکر استراتژیک و قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار و تولیداتشان، حمایت و پاداش رفتار کارکنان که از دیـد آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضا و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد. در هر حالت، مدل مشارکتی، نظارت اصلی بر سازمانـدهی تربیت و راهنمایی کارکنان، همچنین خودکنترلی را مستثنی نمی کند.عناصر اولیه پایه ای جهت مدیریت مشارکتی عبارتند از: تسهیم اطلاعات مربوط به مسائل کسب وکار و نتایج آن، جبران خدمت برای آن نتایج، دانشی که به افراد اجازه درک و سهیم شدن در آن نتایج را می دهد و داشتن قدرتی که آنها را در تصمیم سازی یاری رساند. اسپراتیزر عنصر پنجمی را به این چهار عنصر اضافه می کند و این نکته را به اثبات می رساند که موقعیت برای کسی که در آن کار می کند معنی دار است. (۱)اثرات سودمنـد فراوانی به مدیریت مشارکتی نسبت داده شده است. علی رغم وجود متون تئوریک در ارتباط با این گونه مزایا، نتایج و شواهد انـدکی دردست است که بیانگر اثر تجربی آنها باشد.به طورکلی مطالعاتی که درجهت به اثبات رسانـدن وجود رابطه میان مشارکت ونتایجی چون بهره وری، انگیزش و رضایت صورت گرفته اند درنهایت به این نتیجه می رسند که این رابطه جنبه مثبت چندانی ندارد. بی آنکه بخواهیم مطالعه خاصی را تفسیر کنیم مایلیم نمونه های تحقیقی را از ۱۰ محقق که اثرات مفید این سبک مدیریت را تاییـد می کننـد بیان داریم.سازمانهایی که سعی در اجرای مـدیریت مشارکتی دارند تحت تاثیر مجموعه ای از عوامل جانبی هستند که بر این سبک مـدیریت ونتایج آن موثر است. هرنل (HERNEL) مــی گوید تــوسعه مـدیریت مشارکتی می تواند بسته به ۲ نوع عوامل ساختاری هم به آرامی و تحت کنترل یا سریع و با استقبال بالا، صورت گیرد. اولین گروه مربوط است به محیط سازمان. دسته دوم عوامل، که اثرگذار است خصوصیات داخلی هستند، بویژه ارتباط میان استراتژی ساختار، فرهنگ و رفتارها، ساشکین (SASHKIN) عوامل داخلی معینی جون ارزشها، نگرشها، طرح کار و فرهنگ سازمان را برمی شمرد.توجه ما در ادامه فرهنگ سازمانی با هدف بررسی کردن نقطه مشترك و تلاقی فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی متمرکز خواهدبود. سپس عوامل تعیین کننـده فرهنگ سازمانی را مورد تجزیه وتحلیل قرار می دهیم. بـدین ترتیب می توانیم تشخیص دهیم که فرهنگ چگونه می تواند سبک مدیریت مشارکتی را تحت تاثیر قرار دهد. فرهنگ سازمانی، عوامل تعیین کننـدهمشاجرات و بحثهای فراوانی دررابطه با تعریف فرهنگ وجود دارد. این مقاله دیـدگاه شاین (SCHEIN) را که معتقد است مفهوم فرهنگ باید به عمیق ترین سطح مفروضات و عقاید اساسی مشترك بین تمامی اعضای یک شرکت اطلاق گردد، دنبال می کنـد. وی اضافه می کنـد که برخی مفروضات و عقایـد به طور ناخودآگاه عمل کرده درحالی که تعبیر اصلی دیـدگاهی است که شرکت از خود و محیط پیرامونش دارد. آنها پاسخهایی هستند که گروه توسط حل وفصل مشکلات حیاتی در مفهوم خارجی آنها ومسائل یکپارچگی داخلیش آموخته است. این نویسنده همچنین می گوید که آن گروهها تاثیرکافی به منظور معتبر شناخته شدن را اعمال کرده انـد. درنتیجه، آن پاسخها را به عنوان راه درست درک کردن تفکر و لمس مشکلات به اعضای جدیـد آموزش داده اند.حال بر تعریفی که توسط منگوزاتو (MENGUZZATO) ارائه شده تاکید می کنیم زیرا بسیار کامل و واضح به نظر می رسد. او و همکارانش فرهنگ بازرگانی را به عنوان مجموعه ای از ارزشها، اعتقادات رایج، نگرشها، ایده ها، آرزوها، منطقها، استعدادها

و موارد دیگر مشترکی میان همه یا حداقل عده زیادی از اعضای سازمان (از مدیریت عالی تا سطح عملیاتی) درنظرگرفته اند. این مسئله تلویحی، نامعلوم و غیررسمی است. فرهنگ نشأت گرفته از تلفیق فرهنگهای موثر در شرکت نظیر فرهنگهای بیرونی یا فرهنگهای کلان است که با سمبلها، افسانه ها و آداب، معرفی ومشخص می گردد. به کمک ویژگی تلفیق و یکپارچه سازی، فرهنگ بازرگانی رفتارهای شخصی را هماهنگ می سازد و به طور ضمنی سیستم قوانین و آرایش نیرو را تقویت می کند، فرهنگ و ساختار توأماً تقویت می شوند و تصمیمات و فعالیتها را شکل می دهند و بدین منوال بر میزان مشارکت ممکن در شرکت تاثیر می گذارد.پیشتر، آنچه که از فرهنگ سازمانی دریافتیم را بیان کردیم، عوامل تعیین کننده در شکل گیری (۲) فرهنگ را تجزیه وتحلیل خواهیم کرد یعنی بنیانگذاران، تاریخچه، فرهنگ کشورملی و همچنین صنعت مربوطه که در ادامه، ما را قادر به درک این مسئله می سازد که چطور فرهنگ سازمانی اثر خود را بر اجرای موثر مدیریت مشارکتی اعمال می کند.بنیانگذاران، رهبران و مدیران: مؤسسان شرکت فرهنگ آن را از تلفیق عقاید ارزشهای خود به وجود می آورند که در گذر زمان به مقوله استوارتر بدل خواهدشد و به شکل گیری فرهنگ سازمانی رایج و معروف آن منجر می شود. بنابراین، می توان گفت که در به وجود آمدن فرهنگ سازمان احساسات و عملکردهای مؤسسان آن موثر است، پس فرهنگ ارزشها، چشم انداز آتی آنان را همچون شخصیتشان منعکس می سازد.تاریخچه: پیشینه مشترک یا زمان کنش متقابل یکی از عناصری است که بر پدیدآمدن و توسعه فرهنگ تاثیرگذار است. این تاثیر همچنین توسط گیرتز (GEERTZ) به عنوان عامل تعیین کننده تشریح شده است. اعضا باید در یک دوره زمانی به حدکافی در جهت بسط و توسعه ارزشهای مشترک و رویارویی با تعارضات، در تعامل وکنش با یکدیگر باشند. زمان یادگیری شیوه های مناسب عملکرد، حل و فصل مشکلات و یادگیری و خلق ارزشهای فرهنگی سازمان را مقدور و ممکن می سازد. فرهنگ در طول دوره عمر شرکت، در آن به امانت سپرده شده است. فرهنگ نتیجه تاریخچه شرکت است که در آن نمایان شده است.فرهنگ ملی: فرهنگ ملی به دو دلیل بر فرهنگ سازمان اثر دارد. نخست بدین دلیل که افرادی در سازمان با فرهنگ شخصی اشان که متأثر از فرهنگ ملی است حضور دارند، زیرا مردم در نقاط مختلف دارای فرضیات، ارزشها و آداب فوق العاده متنوعی هستند. همچنین فرهنگ ملی یک اصل سازمانی محوری است از این بابت که پرسنل چگونه یک احساس کاری را توسعه می دهند. به چه ترتیب به آن گرایش دارند و روشی که انتظار می رود بدان عمل کنند. ثانیاً علاوه بر این اثر غیرمستقیم، فرهنگ ملی یک اثر مستقیم نیز بر فرهنگ سازمانی دارد.مادامی که با فرهنگ ملی سروکار داریم صحبت راجع به یک نویسنده یعنی هافشتد (HOFSTEDE) اجتناب ناپذیر است، کسی که کارش را به عنوان کاملترین اثر در این زمینه یافتیم چونان که در متون نیز به دفعات ذکر شده است.(۳) در این زمینه او ۵ موردی که فرهنگ را در یک سطح ملی متمایز می گرداند را معرفی می کند، که در ادامه به بحث راجع آن خواهیم پرداخت.فاصله قدرت: به عنوان درجه ای که هریک از افراد یک کشور انتظار و قبول دارد، قدرت به طور نابرابری توزیع شده تعریف گشته است. این مورد راجع به شیوه ای صحبت می کند که افراد بشر در مقابل نابرابری در ارتباط با ظرفیتهای ذهنی و فیزیکشان، موقعیت اجتماعی و ثروتشان عکس العمل نشان می دهند.فاصله قدرت، همانگونه که توسط استیفن و گریر (STEPHENS & GREER) بیان شده، می تواند از ابعاد گوناگون سازمان مانند شیوه مدیریت یا فرایند تصمیم گیری تاثیر پذیرد. نیومن و نولن (NEWMAN & NOLLEN) در کار خود ابراز می دارند که فاصله قدرت، سلسله مراتب رسمی، درجه تمرکز و میزان مشارکت در تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد.جمعگرایی در برابر فردگرایی: هافشتد می گوید فردگرایی به جوامعی مربوط است که ارتباطات میان افراد آن ضعیف است. برخلاف آن، جمعگرایی به اجتماعاتی مربوط است که افراد از بدو تولد در گروههای متحد جذب شده اند این گروهها در طول زندگی فرد به منظور حفظ و حمایت آنها در تقابل برای یک وفاداری بی شک و چون وچرا دوام می یابند.این جنبه بر مسائلی مانند اهمیت دادن به روابط همچون گروه کاری تاثیر دارد. بدین ترتیب فردگرایی در سازمانها با حضور استقلال فردی، مسئولیت

پـذیری فردی در قبـال نتایـج و جبران خـدمات (حقوق و پـاداش) در سـطح فردی نمایـان می شود. درحالی که جمعگرایی بر اتحاد واحـد کـاری و جبران خـدمت و پرداخت برپـایه تیم هـا یـا گروهها اسـتوار است.صـفات زنانه در برابر صـفات مردانه(۴): به اعتقـاد هافشـتد، صـفات مردانه به اجتماعـاتی مربوط است که نقشـهای جنسـیت اجتمـاعی کاملاً ـ متمایز است (یعنی، مردان متکی به نفس، سخت گیر و متمرکز بر موفقیتهای مادی فرض می شونـد در صورتی که خانمها متعادل، آگاه و علاقه منـــد به کیفیت زنـدگی در نظر گرفته می شونـد). صـفات زنـانه به جوامعی نسـبت داده می شود که نقشـهای جنسـیت اجتماعی در حـدومکانی اعلا قرار دارند (بـدین معنا که، هر دو جنس متعادل، حساس و علاقه منـد به کیفیت زنـدگی فرض می شونـد).اجتناب از شـرایط عدم اطمینان: این جنبه مربوط به میزان تهدیـدی است که اعضـای یـک فرهنگ در موقعیتهای ناشـناخته حس می کننـد. گرتسن (GERTSEN) می گوید مشـکل بنیادی و جهانی انسان امروز ناشـی از آیند مبهم است که در مفهوم اجتناب از شـرایط عدم اطمینان توضـیح داده شده است. حال آنکه بوناچ و سروینو راجع به تشویق و نگرانی افراد در مقابل وضعیتهای مبهم یا نه چندان ساختاریافته صحبت می کنند. این جنبه در محیط سازمان به رسمی سازی و استانداردکردن همچنین افق موقت سازمان نسبت داده شده است.گرایش بلندمدت در برابر دیدگاه کوتاه مدت: هافشتد گرایش بلندمدت را چنین تــوصیف می کند که ارزشـهای ذیل غالب باشند. پافشاری و پشتکار در مقابل نتایج نامشـخص، مرتب ساختن روابط به وسیله ردیفها یا گروهها و حفظ این نظم در یک حوزه و محدوده، ذخیره فراوان سهمیه ها به کمک تبـدیل بودجه ها به سـرمایه، تمایل به پیروی از خود به واسطه یک هـدف، نویسـنده دیـدگاه کوتاه مدت را در قطـب مخـالف جـا می دهـد، یعنی بـا خصوصـیاتی چـون الزامـات اجتمـاعی و شأن تـک تـک افـــراد، بی تـوجه و مســتقل از هزینه.صـنعت: فعالیت شـــرکت، فرهنگ آن را متأثر می سازد. زیرا صـنعت فعالیتهایی را که شرکت انجام می دهد، نوع مشتریان و عرضه کنندگان مرتبط با آن را مشخص می کند. خلاصه در یک محدوده معین نوع مشکلاتی را که سازمان با آنها مواجه می شود و به همین ترتیب پاسـخهای آن مشـکلات را تعیین می کنـد. امـا بایـد متـذکر شـد که مورد پیش گفته یـک عامـل موثر بر فرهنگ ســـازمان بوده و نه یک عامل تعیین کننـده. زیرا فرهنگهای مختلفی میان شـرکتهـــای حاضـر در یک صـنعت پدیـدار می شوند چون همانگونه که بیان شـد عوامل تعیین کننـده فرهنگ سازمان متنوع انـد و همین دلیل وجود تنوع و گوناگونی فرهنگهاست.پیش از این عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی موردتجزیه وتحلیل قرار گرفت، حال می توانیم بررسی کنیم که چگونه فرهنگ موفقیت یاعـدم مـوفقیت اجرای مـدیریت مشـارکتی را تحـت تـاثیر قرار می دهـد. بخش ذیـل بـه بررسـی تـک تـک عوامـل پیش گفتـه می پردازد.تاثیر فرهنگ سازمانی بر مـدیریت مشارکتی: اجرای موثر یک سـبک مدیریت مشارکتی توسط فرهنگ سازمانی صورت می گیرد و درنهـایت به کمک عواملی مشـخص می شود که با آن سازگارنـد. این موضوع در بخش قبلی توضـیح داده شـد.پس از آن بـــررسی می کنیم که چه جنبه هـایی در میـان آن عوامـل اجـازه می دهنـد که مـدیریت مشـارکتی به گونه ای موفقیت آمیز اجرا شود.اول از همه، فرهنگهای ایجاد شده از سوی بنیانگذارانی با آن دسته خصوصـیات فردی که سبک رهبری مشارکتی را رواج می دهند بستر مساعدتری را برای ایجاد مشارکت ممکن به همراه خواهد داشت. بنیانگذاران، مسئولان اصلی برای خلق سیسـتم ارزشی هستند بنابراین، اگر آنان ارزشـها را به طور هماهنگ و منظم همراه یک سـبک مدیریت مشارکتی انتقال نداده باشـند از همان ابتدا فرهنگ از یـک پـایه نه چنـدان منـاسب برای مشـارکت برخوردار خواهـدبود.درحـالی که تنها راجع به اولین عامل از عوامل تعیین کننـده صـحبت می کنیم بایـد به خـاطر داشت که فرهنـگ از تعامـل تمـامی عوامل به وجود می آیـد، اما می دانیم این مورد بسیار تاثیرگـذارتر است. دوم، تـاریخچه نیز به عنوان عامـل تعیین کننـده فرهنـگ بر امکانـات اجرای مشارکت تاثیر می گـذارد. این پیاده سازی، در صورتی که وقایع گذشـته ارزشـهای دموکراتیک و مشارکتی را حمایت کننـد ساده تر خواهدبود و در صورت رواج این قبیـل ارزشـها، پس از طی یـک دوره طولانـی حمـایت از آنهـا چشـمگیرتر خواهـدبود یعنی گـذشت زمان به تقویت و پـذیرش این ارزشـها منجر خواهدشـد.فرهنگ ملی، سومین عامل تعیین کننـده فرهنگ سازمانی است که بنابه نظر هافشـتد از پنـج جنبه بر اجرای

مدیریت مشارکتی اثر دارد، لذا به تحلیل یک به یک این موارد می پردازیم.کشورهایی با درجه و میزان فاصله قدرت بالا، گرایش به تمـــرکز در تصمیم گیری نشان می دهند که مستلزم مشکلات عدیده ای برای گروه - کاری همانند مشارکت پرسنل است. بنابراین، فرهنگهایی با درجه بالایی از فاصله قدرت زمینه مساعد چندانی جهت امور مشارکتی نیستند؛اجتماعات شدیداً فردگرا به ایجاد فرهنگهایی تمایل دارند که در آنها کار فردی توأم با استقلال و مسئولیت پذیری متناسب با آن وجبران خدمات فردی مطلوب ومورد‌پذیرش هستند. این نگرش در آغاز موافق فعالیتهای مشارکت برای ارتقا و رواج گروه - کاری نیست. مسئله ای که نقش کلیدی در این سبک مدیریت دارد.جدا از مفاهیم صفات مردانه و زنانه، مدیریت مشارکتی زمانی آسان تر اجرا خواهدشد که فرهنگ سازمانی از بعدی که هافشتد آن را صفات زنانه می نامد غنی و بارور شده باشد، و آن به این شکل مطرح شده تاکید بر روابط بین فردی و کیفیت زندگی، زیرا این ارزشها با اصول اولیه مشارکت هماهنگی بیشتری دارند.گرایش به گریز از شرایط عدم اطمینان مسئله ای است که فرد در مواجهه با آن شرایط با احتیاط رفتار می کند. ازطرفی اجرای مدیریت مشارکتی نیازمند وجود جو اعتماد میان افراد سازمان است زیرا از هریک از افراد انتظار می رود تصمیمات مناسبی را جهت کسب بهترین نتایج ممکن اتخاذ کنند. در این صورت، طبیعی است تاکید شود که باید میزان مشخصی از عدم اطمینان پذیرفته شود، لذا فرهنگهایی با گرایش زیاد به پرهیز از شرایط عدم اطمینان برای اجرای این سبک مدیریت مناسب نیستند. اما نباید اطمینان کردن به افراد را با میزان قدرت تفویض شده به آنها خلط کنیم، زیرا مشارکت قوانین مشخصی را وضع می کند و به کمک معیاری که غالباً برپایه میزان و شیوه مشارکت به اجرا درآمده است محدود می شود. لذا هرگز به عنوان یک قانون آزادی فعالیتهای بازرگانی (LAISSEZ FAIRE) تلقی نمی شود، ولیکن درهر شکل و وضعیتی از آن، به معنای مجازکردن پرسنل جهت فعالیت به همراه میزان مشخصی از آزادی عمل است(۵). بنابراین به نظر صحیح نیست که اثرات مثبت یا منفی این عامل بیان شود.آخرین مسئله در بحث فرهنگ ملی، دیدگاه بلندمدت یا کوتاه مدت است، که احتمال توفیق مشارکت را در قالب فشارهایی جهت کسب نتایج تحت الشعاع قرار می دهد. مطالعاتی که در رابطه با نتایج مدیریت مشارکتی انجام شده، مبین این نکته است که انتظار نتایج سریع و آنی داشتن از اجرای این سبک مدیریت غیرممکن است. خصوصاً اینکه سازگاری و توافق با این سبک نیازمند ارتقای زیاد سطح آموزش، تغییرات سیستم اطلاعاتی، سیستم جبران خدمـــات پرسنل و سایر موارد است پس نمی تواند فوراً صورت گیرد. در این حالت فرهنگهایی با گرایش کوتاه مدت، بستر مناسبی برای توفیق کسب مدیریت مشارکتی نیستند.علی رغم تحلیل مسئله صنعت به عنوان یک عامل تاثیرگذار و نه فاکتوری تعیین کننده در فرهنگ سازمانی، اکنون اشاره ای مختصر به بخش صنعتی می کنیم. عوامل فعالیت سازمان که به علاوه بر فرهنگ آن نیزاثر می گذارد بر امکانات موفقیت شیوه مدیریت مشارکتی موثر خواهـــدبود. خاصه چون صنایعی هستند که به طور ذاتی با فعالیتهای مشارکتی هماهنگ هستند مخصوصاً اینکه اکثر آنها توسط پیشکسوتان و در نقاطی که گروه کاری یک عامل، حمایتی است شکل گرفته اند. برعکس صنایعی که تاثیرات دیوانسالارانه بر فرهنگ خود دارنـد اجرای این سبک مدیریت را مشکل تر می سازند.بدین شکل ملاحظـــه شد که عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی به گونه ای اساسی بر امکانات توفیق اجرای مدیریت مشارکتی تاثیـــر دارد. فرهنگ سازمانی در مرکز قرارمی گیرد، پس دراین حالت می تواند در نقش تسهیل کننده و یا حتی مانع یا عاملی بازدارنده ظاهر شود. به عنوان یک نتیجه باید گفت که سازمان قبل از تصـــمیم گیری جهت اجرا یـا عـدم اجرا مـدیریت مشـارکتی می بـایست تحلیل قبلی و مقـدم فرهنگ خود را مـدنظر قرار دهد.درصورتی که فرهنگ سازمانی موانعی در راه اجرای یک سبک مدیریت مشارکتی ایجاد کند، سازمان باید از خود بپرسد که آیا ایجاد تغییراتی در فرهنگ آن مناسب است یا خیر. زیرا فرهنگ نتیجه یک فرایند اجتماعی پیچیده بوده لذا تغییر آن نه ساده و نه سریع است اما غیرممکن نیز نمی باشد. درواقع فرهنگ به تدریج شکل می گیرد، و نه تنها ایستا نیست لکن پویـاست و در گـذر زمان به طور مستمر تغییر می کند.اگر تغییری داوطلبانه موردنظر باشد، دستیابی به موقعیت جدید به مراتب آسان تر خواهدبود.

اصلاح و تعدیل فرهنگ سازمانی نیازمند گذشت زمان استقامت و شکیبایی است، چون این مسئله یکی از مهمترین واقعیتها در تغییر و دگرگونی است. چنین تحولی به تلاش، تفکر و اندیشه، دانش فرهنگ و استنباط و ادراک نیاز دارد. این وضعیت درمورد فرهنگهای محکم و ریشه دارتر دشوارتر است. سازمان باید ضرورت واقعی تغییر فرهنگ را درک کند ضمناً امکانات موفقیت و زمان لازم برای حصول آن را نیز درنظرگیرد. در صورتی که فرهنگ حاضر سازمان جهت اجرای مشارکت مناسب به نظر نرسد و چنانچه تغییر در راستای فرهنگی مناسبتر متغیری فوق العاده مشکل یا حتی غیرممکن تصور شود، شرکت باید مجدداً هدف از اجرای سبک مدیریت مشارکتی را تجزیه وتحلیل کند زیرا ممکن است احتمال و امکان موفقیت بسیار پایین باشد.نتیجه گیریاجرا و پیاده سازی موفق مدیریت مشارکتی نیازمند عوامل گوناگونی است که همراه آن هستند. در این میان، فرهنگی مناسب با ارزشهای معین که گروه - کاری اعتماد به پرسنل، اهمیت آموزش و... را حمایت کند وجود دارد. به علاوه فرهنگ نتیجه مجموعه ای از عوامل است که نقشی کلیدی در ایجاد آن ایفا می کند. بنابراین، برای اینکه فرهنگ در راستای اجرای موفق مشارکت کفایت کند باید این عوامل با ارزشهای متناسب و منطبق این سبک مدیریت همراهی و تشریک مساعی کنند.پایه گذاران یا مؤسسان شرکت همچون تاریخچه آن فرهنگی مناسب با مدیریت مشارکتی به وجود می آورند به شرط آنکه از آغاز کار شـــرکت، ارزشهای مشارکتی پرورش یافته باشند. فرهنگ ملی که دارای ویژگیهایی چون فاصله قدرت پایین وکم، احساس هویت گروهی، جنبه های صفات و ویژگیهای زنانه و دیدگاهی بلندمدت باشد در شکل گیری فرهنگ سازمانی منطبق با ارزشهای مشارکتی دخیل و مؤثر خواهدبود. درنهایت باید به این نکته اشاره شود که بعضی از صنایع نسبت به ارزشهای مشارکتی مستعدتر به نظر می رسند.در پایان به این نتیجه می رسیم که، چنانچه عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی، ارزشهای مدیریت مشارکتی را حمایت نکنند، سازمان باید تغییر و تحول فرهنگی را درنظر گیرد یا کلاً ـ ایده مشارکت را فراموش کنند. مادامی که دو مفهوم فرهنگ موجود و ارزشهای مشارکتی، ناسازگار هستند این راه باید جداً موردمطالعه قرار گیرد. مقاله حاضر از سایت WWW.UV.ES تهیه و ترجمه شده است. پی نوشتها: ۱ - مطالعـــات اسپراتیزر چهار عنصر را معرفی می کند. ۳ مورد از آنها توسط یکی از مواردی که قبلاً ـ بیان کردیم توضیح داده می شود. بنابراین، فقط عنصر »معنی داری« ایده جدیدی را اضافه می کند.۲ - ایـــن فاکتورها به عنوان تعیین کننده در شکل گیری فرهنگ جدا از تحقیقات پیش از آن، تلقی می گردد.۳ - در این مورد بوناچ و سروینو (BONACH & CERVINO) به تحقیقات انجام شده توسط چاندی و ویلیامز (CHANDY & WILLIAMS)اشاره می کند، در متون جهانـــی سازی هافشتد (HOFSTEDE) برجسته ترین است همچنین یکی از موثرترین نویسندگان در صحنه جهانی است.۴ - آلدر (ALDER) می گوید واژگان مورداستفاده توسط هافشتد بـرای این مورد ارتباطی با آنچه که هم اکنون توسط صفات مردانه و زنانه درک می شود ندارد، بنابراین، وی استفاده از عبارات توفیق شغلی: کیفیت زندگی یا حتی بحث پیرامون اجتماعات کمی و کیفی را مطرح می سازد.۵ - باید به خاطر داشت که مدیریت مشارکتی برپایه انتقال اطلاعات و دانش نباشد که درهرحالت، شرایط عدم اطمینان رفتار و عملکرد کارکنان را محدود می سازد. * این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.منابع: ۱ - ADLER, N.J. (۱۹۹۷): INTERNATIONAL DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, SOUTH-WESTERN COLLEGE PUBLISHING, OHIO.۲ - BEASCOECHEA, J.M. (۱۹۹۶): “FACTORES DETERMINANTES DE LA CULTURA DE LA EMPRESA”, ALTA DIRECCION, NO.۱۸۸, PP.۲۸۹-۳۰۶.۳ - BEASCOECHEA, J.M. AND ZUBILLAGA, F.J. (۱۹۹۵): “ESTRATEGIAS Y CULTURA DE LA EMPRESA”, IN CUERVO ET AL...: DIRECCION DE EMPRESAS LE LOS NOVENTA, CIVITAS, MADRID, PP. ۱۹۷-۲۱۶.۴ - BECK, B.E.F. AND MOORE, L.F. (۱۹۸۵): “LINKING THE HOST CULTURE TO ORGANIZATIONAL VARIABLES”, IN FROST ET AL: ORGANIZATIONAL

CULTURE, SAGE, CALIFORNIA, PP. ۳۳۵-۳۵۴.۵ - BLAKE, R. AND MOUTON, J. (۱۹۸۴): "SURVIVING CRISES THROUGH PARTICIPATIVE MANAGEMENT", INTERNATIONAL MANAGEMENT, FEBR, PP. ۹-۱۰. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "Participative management and Organizational Culture In this cross-cultural study, Szabo (international management, Johannes Kepler University, Austria) explores and compares the meaning, enactment, and context of participative management in five European countries, concentrating on how and to what extent subordinates are involved in the managerial decision-making processes faced by their superiors as part of their managerial role. The book reviews some of the main theoretical positions concerning participation, as well as empirical research in the cross-cultural field. Elements of the Grounded Theory method characterize the study's methodological approach, which includes theme-focused interviews with managers from the Czech Republic, Finland, Germany, Poland, and Sweden. The results suggest distinct country-specific models of participative management. There is no subject index. {endslide}

بررسی میزان مشارکت همکاران در سیاستگذاری ها و تصمیم گیری ها

از طریق شوراهـا و کمیتـه هـای زیر نظر معـاونت همـاهنگی در شــش ماهــۀ اول سـال سازمـان مـورد تحقیـق: کتابخـانه ملی ایران Participative جعفر درباغ عنبران مقدمه تحقیق حاضـر در راستای اجرای بند سه از ماده ۱۷ آئین نامه شوراهای سازمان مصوب ۲۷/۵/۱۳۸۴ هیأت مـدیره سازمان تدوین گردیده است. این تحقیق قصد دارد با بررسـی آماری از وضـعیت جلسات شوراها و کمیته های مختلف زیر نظر معاونت هماهنگی در شش ماهۀ اول سال ۱۳۸۴ میزان مشارکت همکاران سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسـناد آسـتان قدس رضوی را در سیاسـتگذاری ها و تصـمیم گیری ها به تصویر کشد. جهت نیل به این هدف، دو فرم ضمیمه آئین نامه شوراهای سازمان توسط دبیران شوراهای مذکور در جدول شـماره (۱) تکمیل و تحلیل حاضـر براساس اطلاعات مأخوذه از فرم ها توسط معاون هماهنگی تهیه گردیـد. جدول ۱- معرفی شوراهـا و کمیته هـای زیر نظر معاونت هماهنگی ردیف عنوان شورا و کمیته نـام و نام خانوادگی دبیران ۱ شورای هماهنگی مهدی قیصـری ۲ کمیته گزینش مواد محمود انتظـاری ۳ کمیته امحاء محمود انتظاری ۴ کمیته تخصصـی سازماندهی اطلاعات عیسـی اختری طوسـی ۵ کمیته کتابخـانه دیجیتال گلناز ملائی مقـدم ۶ کمیته وب سایت طیبه نجفی ۷ کمیته برنامه ریزی و توسـعه خدمات کتابخانه ای مهدی قیصری ۸ شورای بازبینی نسخ خطی محمد رضا فاضل هاشمی ۹ شورای بررسـی درخواست های متقاضـیان تصویر و ارزیابی نسـخ خطی محمد رضا فاضل هاشـمی ۱- تعداد و وضعیت اعضای شوراها و کمیته ها ۱-۱- تعداد اعضا با توجه به اطلاعات جدول شماره (۲) تعداد اعضای شوراها و کمیته های مورد بررسی در شـش ماهۀ اول سال ۱۳۸۴ شامـل رئیس شورا (معـاون هماهنگی)، دبیر جلسه و اعضا ۳۳ نفر می باشـند. از این تعداد ۱۷ نفر در یک شورا، ۹ نفر در دو شورا، ۳ نفر در سه شورا، ۱ نفر در چهار شورا، ۱ نفر در پنج شورا و ۲ نفر در شش شورا عضو می باشند. همانطور که مشاهده می شود اکثر اعضا فقط در یک یا دو شورا عضو هستند. جدول ۲- وضعیت عضویت همکاران در شوراها و کمیته ها وضـعیت عضویت عضو یک شورا عضو دو شورا عضو سه شورا عضو چهار شورا عضو پنج شورا عضو شـش شورا جمع کل تعداد ۱۷ ۹ ۳ ۱ ۱ ۲ ۳۳ ۲-۱- میزان مشارکت اعضا با در نظر گرفتن اطلاعات مندرج در جدول شماره (۳) مشخص می شود

میزان مشارکت همکاران معاونت هماهنگی در شوراها و کمیته های زیر نظر معاونت با ۱۸ نفر نسبت به سایر قسمت های سازمان (۱۱ نفر) بیشتر است. تعداد ۴ نفر نیز از خارج سازمان در شوراها و کمیته ها عضو هستند. در این جدول وضعیت عضویت هر یک از همکاران سازمان در یک یا چند شورا مشخص شده است. جدول ۳- آمار حضور و وضعیت همکاری اعضای شوراها و کمیته ها ردیف نام خانوادگی تعداد شوراهای عضو وضعیت همکاری معاونت هماهنگی سایر ادارات بیرون از سازمان ۱ اختری ۲ - - O ۲ حاج آقا الهی خراسانی ۱ - - ۳ O انتظاری ۲ ۴ - - O باغبانی ۲ - ۵ - O ترشیزی ۱ - ۶ - O جلالیان ۱ - ۷ - O حکم آبادی ۱ ۸ - - O خوش ید طوسی ۳ - ۹ - O درباغ عنبران ۶ ۱۰ - - O رضاپور ۱ - ۱۱ - O سالاری ۵ ۱۲ - - O سریعی ۱ ۱۳ - - O سلطان محمدی ۲ - ۱۴ - O سوزنچی ۱ - ۱۵ - O شاهین فر ۱ ۱۶ - - O شکیبای ۱ ۱۷ - - O دکتر ضابط ۱ - - ۱۸ O حاج آقا طالب الحق ۲ ۱۹ - - O طلائی ۱ - ۲۰ - O عرفانیان ۲ - - ۲۱ O علیپور ۱ - ۲۲ - O فاضل هاشمی ۶ ۲۳ - - O دکتر فتاحی ۲ - - ۲۴ O قیصری ۳ ۲۵ - - O محبوب ۱ - ۲۶ - O مستقیمی ۱ ۲۷ - - O مشایخی ۱ ۲۸ - - O ملای مقدم ۱ ۲۹ - - O مهاجرزاده ۲ - ۳۰ - O میهن دوست ۱ ۳۱ - - O نجفی ۲ ۳۲ - - O نعیم آبادی ۴ ۳۳ - - O وفادار ۳ O - - جمع کل ۶۵ ۱۸ ۱۱ ۴ ۳-۱- وضعیت مدرک تحصیلی اعضا با توجه به جدول شماره (۴) مشخص می شود مدرک تحصیلی اکثریت اعضای شوراها و کمیته های زیر نظر معاونت با ۵/۵۴٪ لیسانس می باشد. البته تعداد اعضای دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس نیز با ۵/۳۶٪ قابل توجه است. جدول ۴- وضعیت تحصیلات اعضای شوراها و کمیته ها تحصیلات لیسانس فوق لیسانس دکترا حوزوی جمع کل تعداد ۱۸ ۱۲ ۲ ۱ ۳۳ درصد ۵/۵۴ ۵/۳۶ ۶ ۳ ۱۰۰ ۲- بررسی وضعیت برگزاری جلسات شوراها و کمیته ها در جدول شماره (۵) مشخصات شوراها و کمیته های زیر نظر معاونت هماهنگی و تعداد جلسات برگزار شده در شش ماههٔ اول سال ۱۳۸۴ به تفکیک نشان داده شده است. ۱-۲- تعداد جلسات در شش ماههٔ اول سال ۱۳۸۴ در مجموع ۸۴ جلسه رسمی در قالب شوراها و کمیته های زیر نظر معاونت هماهنگی برگزار شده است. میانگین سرانه برگزاری جلسات در شش ماههٔ اول برای هر شورا بطور میانگین ۹ جلسه می باشد. فعال ترین شوراها در برگزاری جلسات به ترتیب عبارتند از : ۱- شورای بررسی درخواست های متقاضیان تصویر و ارزیابی نسخ خطی با برگزاری ۳۶ جلسه ۲- شورای هماهنگی با برگزاری ۱۲ جلسه ۳- کمیته گزینش مواد با برگزاری ۱۱ جلسه متأسفانه شوراهای ذیل کمترین آمار برگزاری جلسات را در شش ماهه اول سال داشته اند: ۱- کمیته وب سایت با برگزاری ۱ جلسه ۲- کمیته کتابخانه دیجیتال با برگزاری ۲ جلسه ۳- کمیته امحاء با برگزاری ۳ جلسه ۴- شورای بازبینی نسخ خطی با برگزاری ۴ جلسه جدول ۵- مقایسه وضعیت جلسات برگزار شده شوراها و کمیته ها در شش ماههٔ اول سال ۱۳۸۴ ردیف عنوان شورا و کمیته تعداد جلسات مدت زمان تعداد مصوبات مصوبات اجرا نشده ۱ شورای هماهنگی ۱۳ ۳۰/۲۴ ۹۳ ۱۱ (۱۱٪) ۲ کمیته گزینش مواد ۱۲ ۲۱ ۳۸ ۳ (۷٪) ۳ کمیته امحاء ۳ ۳۰/۷ ۲۰ ۶ (۳۰٪) ۴ کمیته تخصصی سازماندهی اطلاعات ۶ ۳۰/۱۱ ۳۲ ۵ (۶/۱۵٪) ۵ کمیته کتابخانه دیجیتال ۲ ۴ ۶ ۶ (۱۰۰٪) ۶ کمیته وب سایت ۱ ۳۰/۱ ۱۸ ۴ (۲/۲۲٪) ۷ کمیته برنامه ریزی و توسعه خدمات کتابخانه ای ۷ ۱۴ ۵۸ ۶ (۱۰٪) ۸ شورای بازبینی نسخ خطی ۴ ۸ ۹ - ۱۰۴ã شورای بررسی درخواست های متقاضیان تصویر و ارزیابی نسخ خطی ۳۶ ۷۲ ۲۴۶ - جمع کل ۸۴ ۱۶۴ ۶۱۵ ۴۱ (۶/۶٪) ۲-۲- مدت زمان برگزاری جلسات فعال ترین شوراها از نظر مدت زمان برگزاری جلسات به ترتیب شورای بررسی درخواست های متقاضیان تصویر و ارزیابی نسخ خطی با ۷۲ ساعت و سپس شورای هماهنگی با ۳۰/۲۴ ساعت می باشند.کمترین میزان ساعت فعالیت مربوط به کمیته وب سایت، کمیته کتابخانه دیجیتال، کمیته امحاء و شورای بازبینی نسخ خطی می باشد. در مجموع در شش ماههٔ اول سال ۱۳۸۴ مدت زمان برگزاری جلسات ۹ شورا و کمیتهٔ زیر نظر معاونت هماهنگی ۱۶۴ ساعت بوده است. سرانه مدت زمان برگزاری جلسات هر شورا در این مدت ۲۰/۱۸ دقیقه می باشد. ۳-۲- تعداد مصوبات صورتجلسات پرکارترین شوراها از نظر تعداد مصوبات و اجرای آنها به ترتیب عبارتند از: ۱- شورای بررسی درخواست های متقاضیان تصویر و ارزیابی نسخ خطی با ۲۴۶ مصوبه بخاطر لزوم

پاسخگوئی سریع به درخواست متقاضیان تصویر نسخ خطی و ارزیابی نسخ خطی ۲- شورای هماهنگی با ۹۳ مصوبه بخاطر لزوم هماهنگی، تصمیم گیری و سیاستگذاری های کلان در سطح معاونت و سازمان ۳- کمیته برنامه ریزی و توسعه خدمات کتابخانه ای بـا ۵۸ مصوبه بخاطر سیاستگذاری ها و برنامه ریزی های کلان در سطح کتابخانه های سازمان کم کارترین شورای زیر نظر معاونت از نظر تعداد مصوبات کمیته کتابخانه دیجیتال می باشد. ۴-۲- مصوبات اجرا نشده متأسفانه کمیته کتابخانه دیجیتال با ۱۰۰٪ (۶) عدم اجرای مصوبات در پایین ترین سطح رتبه بندی شوراهای زیر نظر معاونت قرار دارد. سپس کمیته امحاء با ۳۰٪ (۶) مصوبه اجرا نشده قرار دارد. در مجموع ۶/۶٪ مصوبات شوراها و کمیته ها اجرا نشده است. ۳- نتیجه گیری و پیشنهادات – با توجه به اینکه از ۱۲۰ نفر همکاران رسمی معاونت هماهنگی تعداد ۵۸ نفر جزء کارشناسان ارشد و ماهر می باشند؛ تعداد ۱۸ نفر همکار فعلی عضو شوراها و کمیته های زیر نظر معاونت کم می باشد. ضروری است میزان مشارکت این دسته از همکاران بخصوص در سیاستگذاری ها و تصمیم گیری های معاونت از طریق فعالیت های گروهی و مشورتی افزایش یابد. – در این خصوص ضروری است گروه های کارشناسی زیر مجموعه کمیته برنامه ریزی و توسعه خدمات کتابخانه ای شامل گروه کارشناسی امانت و عضویت، گروه کارشناسی اینترنت و اطلاع رسانی و گروه کارشناسی خدمات عمومی که اکثریت اعضای آن همکاران معاونت هماهنگی هستند با جدیت جلسات مشورتی خود را برگزار نمایند. – توصیه می شود با توجه به مفاد آئین نامه جدید مصوب مجموعه سازی منابع در هیأت مدیره سازمان گروه های کارشناسی زیر مجموعه کمیته گزینش مواد با معرفی اعضا و تشکیل مستمر جلسات فعال شوند تا میزان مشارکت همکاران در سیاستگذاری ها و تصمیم گیری های معاونت افزایش یابد. – با توجه به بررسی وضعیت برگزاری جلسات شوراها و کمیته های زیر نظر معاونت هماهنگی مشخص می شود اتخاذ تصمیمات جدی در مورد شوراهای ذیل ضروری است. – پیشنهاد می شود کمیته وب سایت منحل و بجای آن کارگاه وب سایت ایجاد گردد. – توصیه می شود با خرید نرم افزار کتابخانه دیجیتال به یاری کمیته کتابخانه دیجیتال در اجرای مصوبات پرداخت. – توصیه می شود با انتقال کتابها، جزوات و اوراق قابل بررسی و امحاء از مخزن کتاب در گردش (باغ ملک آباد) به بخش سفارش و فراهم آوری مواد به وضعیت برگزاری جلسات کمیته امحاء سامان داد. توصیه می شود با تعیین یک عضو جدید از اداره حفاظت و مرمت آثار فرهنگی در شورای بازبینی نسخ خطی بر استمرار جلسات این شورای بسیار مهم تأکید نمود و اشتیاق اعضا را با ترمیم فوری برخی نسخ خطی و جزوات قرآنی خطی در محل اداره مخطوطات و تسریع در مرمت آثار خطی

مدیریت مشارکتی در سازمان ها

... Participative management مشارکت شاید تنها رایج ترین موضوع در بررسی و باز کاوی رفتار سازمانی در اداره عمومی است سراج الدین خانزهی چکیده: مشارکت شاید تنها رایج ترین موضوع در بررسی و باز کاوی رفتار سازمانی در اداره عمومی است. مدیریت مشارکت جو در کانون تاخت و خرده گیری هواداران رفتار انسانی بر روش‌های کهن در رفتار سازمانی، به ویژه بر مدیریت علمی، جای داشت. در جنبش دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ و امور اداری عمومی نو، مشارکت جایی نمایان داشت، و بخش عمده کوشش در بالندگی سازمان را هم اکنون در اختیار دارد. مشارکت یک مفهوم بنیادی در بررسی انگیزش و نیز موضوعی بنیادی در بررسی تصمیم گیری است، زیرا در گسترده فراگرد انتخاب و گزینش جایگاهی ویژه دارد. با این همه به رغم بسیاری از گواهه‌های حاکی از اهمیت مشارکت در مدیریت عمومی، بسیاری از سازمانهای دولتی همچنان ساختار رده بندی شده را حفظ کرده، از راه فرادگردهای غیر مشارکتی، و به نسبت متمرکز، به کار می‌پردازند. مدیریت مشارکت جو دشواریهای یگانه‌ای بر امور اداری دولتی پدید می‌آورد. از یک سو انبوه در خور توجهی از گواهه‌هایی که بر پایه نوشته‌های رفتار در دست است، اشاره بر آن دارند که شکلهای مدیریت و کارگردانی مشارکت جو در بسیاری از زمینه‌هایی که دولت در آنها به کار می‌پردازد،

کارآمدی و اثر بخشی بیشتر دارد. افزوده بر آن، یک سنت ریشه دار و دور و دراز وجود دارد که دولت در پدیده‌های تازه مدیریت از بخش بازرگانی پیش و برتری داشته، بخشی که هم اکنون به گونه‌ای فزاینده با نیک سازیهای مشارکت جویانه همراه است. از سوی دیگر نیروهای سهمگینی که ویژه بخش دولتی هستند به بستن راه گسترش مدیریت مشارکت جوگرایش دارند.نگاهی به اسرار و اهداف و مشاوره در سیره معصومان(ع) یکی از مسائل اساسی در سیره و منطق عملی پیشوایان معصوم(ع) مساله مشورت و مشاوره است. به طوری که از برخی از اصحاب رسول اکرم(ص) چنین نقل شده است: هیچ کس را ندیدم که با اصحاب خود بیشتر از رسول خدا با اصحابش مشورت کند.آنان چه ضرورتی در این اصل احساس می‌کردند: آیا آنچه برای آنان اهمیت داشت، پرورش روحیه مشورت در عرصه‌های مختلف فرهنگی، اجتماع، سیاسی، نظامی و... بود یا دستاوردهای آن؟ شورا مایه انس و صفا و الفت اجتماعی، پیوند مردم، ارزش یافتن آنان، استفاده از دیدگاه ها و مواضع فکری و علوم و آگاهی دیگران، پرهیز از استبداد رای و پی آمدهای وخیم خودرای، مشخص شدن قدر و جایگاه انسانها در امور اجتماعی وعرصه‌های فکری و فرهنگی می‌گردد. در زیر آیاتی چند در خصوص مشورت و مشاوره که در قرآن و احادیث آمده و بیانگر اهمیت مشاوره و مشورت است ذکر گردیده است: «وامرهم شوری بینهم»؛ لیقتدی به غیره فی المشاوره و یصیر سنه فی امته»؛ «من استبد برایه هلک»؛ «لاظهیر اوثق من المشاوره»؛...مشارکتمشارکت در قلمرو صنعت و بازرگانی بدین منظور پرورده گردیده تا مردم را از دیدگاه روانی و عاطفی نه تنها در کارگردانی صنعت بلکه در مالکیت آن شریک سازد و از این راه افزوده به ستیز با حالت روانی سرخوردگی و از خود بیگانگی ناشی از پیچیدگی‌های کار پایه‌های پایداری و پایانی صنعت و بازرگانی را نیرومند سازند. مشارکت در کارگردانی صنعت سبب شد تا کارکنان صنعت برای دست یابی به هدفهای بلند برانگیخته شوند و با کوشش فزاینده دست یابی به هدفهای گروهی و سازمانی را در شمار هدفهای شخصی خود قرار دهند و بر میزان بازدهی و کارآیی خود بیفزایند. مشارکت کارکنان در کارگردانی واحدهای صنعتی و بازرگانی با کامیابیهای بسیار همراه گردید. بررسی‌های گوناگون و بیشمار نشان دادند که به دلیل گسترده کردن دامنه مشارکت در مدیریت نه تنها کیفیت کار بهبودی می‌یابد بلکه پذیرش دگرگونی و سازگاری با دگرگونیها رو به فزونی می‌گرایید.طرح مشارکت کارکنان در مالکیت هم اکنون پذیرش همگانی یافته و آثار سودمند آن در عمل پدیدار شده است. برخی از سودمندیهای مادی و معنوی آن می‌تواند چنین باشد:الف- بهره‌های توسعه و شکوفایی اقتصادی بگونه‌ای متعادل میان گروه بسیاری از مردم بخش می‌گردد و نظام بسته مالکیت و سرمایه داری که سبب انباشت ثروت است برهم می‌خورد و از راه توزیع ثروت میان مردم سرمایه داری مردمی، و نه مالکیت اجتماعی، گسترده می‌گردد.ب- مردم از پی آمدهای کار و کوشش خود بهره سر راست می‌گیرند و به بهبود چیزی که خود در پدید آوردن آن شریکند شوق بیشتر نشان می‌دهند.پ- مردم سالاری صنعتی و تولیدی پدید می‌آید و توان اقتصادی مردم به تناسب افزایش می‌یابد.ت – مردم بر سرنوشت خود نظارت بیشتر می‌کنند و به خودگردانی در زندگی خو می‌گیرند و از کار خود خشنودی به دست می‌آورند و از جابه جایی و رها کردن کار دوری می‌جویند.ث- رشد و توسعه به نسبتی شتابان تر پدیدار می‌شود و افزایش در بهره وری کار آشکار می‌گردد.ج- مالکیت رسمی و عملی کارکنان به مالکیت روانشناختی و یکپارچگی آنان با مدیریت می‌انجامد و پی آمدهای اجتماعی، روانشناختی و رفتاری بسیاری پدید می‌آورد.فلسفه مشارکت:با آنکه از پدید آمدن اندیشه مشارکت در مدیریت و در مالکیت صنعت و بازرگانی دیری نمی‌گذرد و یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند که مشارکت در هر دو زمینه با کامیابی رویارو بوده و سودمندیهای همگانی فراهم آورده است ولی رشد و پراکندگی پدیده مشارکت هنوز بگونه‌ای در خور صورت نگرفته است. در میان عامل‌هایی که از گسترش تیزگام مشارکت جلوگیری می‌کند نبود فلسفه‌ای است که زیر ساز کوشش‌های مشارکت جویانه را استوار سازد و فهم آن را آسان گرداند و تعهد به آن را بیافریند. افزوده بر آن چون مشارکت پدیده‌ای ذهنی است و باید در فرهنگ مردم جای خود را گشوده سازد و با بسیاری از قالبهای ذهنی و پیش داوریهای سنتی معارضه کند بنابراین رشد و پراکندگی آن چندان آسان و هموار نبوده

است. پـاره‌ای از کشورهـای جهـان مشـارکت کارکنان را در مالیکت صـنعتی نوعی بیم و تهدیـد بر نظام سـرمایه داری آزادی تلقی کرده و در پـذیرش آن شوق و هواداری لازم را فراهم نیاوردنـد. برخی از نظام‌هـای سیاسـی و دیوانسالاری بزرگ و متمرکز نیز به دلیل‌های گوناگون اختیار تصـمیم گیری را سـخت متمرکز کرده و مشارکت مردم را محـدود و ناممکن ساخته‌انـد. با این وجود هم اکنون از قیـد و بندهای ناخواسته و ناروا رهایی یافته‌آند و تمرکز قدرت و نادیده گرفتن یاریهای آگاهانه مردم ها نابرازنده شـناخته شـده و مشارکت در همه زمینه‌های زنـدگی مردم به صورت مفهومی کلیدی برای انگیزش و تعهد و تحو بیشتر پذیرفته شده است.از دیـد فلسـفی در مفهوم مشارکت انـدیشه‌های راستین ور اهبر جای دارد. بنیادی ترین اندیشه زیر ساز مشارکت میان آنان می‌تواند به برخاسـتن و خیز برداشـتن یـاری دهـد وسود و بهره منـدیهای بسیار برای همه فراهم آورد.انـدیشه دیگر آن است که مشارکت یک فراگرد است و نه یـک فرآورده و پی آمـد سـاکن و ایستا. پـذیرش این اصـل که مشـارکت فراگردی است که از راه آن مردمان به دگرگونی دست می‌یابنـد و دگرگونی را خود پدیـد می آورند وجزیی از دگرگونی به شـمار می‌آیند و با دگرگونی بودنهای خود را به شدنهای دلخواه تبدیل می‌کنند لازم می‌سازد که مشارکت را در قالب پی آمدهای چندی آن ننگریم که به پی آمدهای چونی و معنـوی آن که گـاهی ناآشـکار و بیرون از ابزار انـدازه گیری چنـدی است توجه نمـاییم.مشـارکت در چنین مفهومی بر جنبه‌هـای معنوی و روانی بالندگی و رشد شخصـیت انسان تاکید می‌گذارد و به ارزشهای والای شکوفا کردن وجود و تامین نیازهای فرا مرتبه وی نظر می‌دوزد. مشـارکت در ایـن معنی بـه گـونه فراگردی بـا پیونـدهای چنـد سـویه است که به پدیـد آمـدن و آفرینش دانش و آگـاهی نـه دادن یـا دریـافت آن اشـاره دارد. در ایـن معنی مشـارکت به عنـوان راهبریـد به شـمار می‌آیـد که فرصـتهای نیکـویی را می‌آفرینـد تا مردم برای از میان برداشـتن و دشواریها وگشودن مرزهای بسـته به راه‌های تازه دست پیـدا کند.در چنین زمینه فکری و برداشت فلسـفی از مشـارکت، به آسـانی می‌توان آن را فراگرد دگرگونه شـدن پیونـدهای یک سویه به چنـد سویه نامیـد که در آن اعتماد مردم به یک دیگر افزایش می‌یابـد و توان آنان برای مردم سالاری و خود فرمانی فزونی می‌گیرد. در چنین مفهومی است که انسان راه بالنـدگی در پیش می‌گیرد و به یکجا «درسـته‌ای خود فرمان» jelf-direccted whok آرمـانی است که بر آن پایه هر انسان بتواند در همه ابعاد هستی خویش به صورت موجودی آزاد و خود فرمان در آید و راه زیسـتن خود را با آگاهی و با بی نیازی ذهنی و فکری ترسـیم و تعیین کنـد. در چنین مفهـومی است که انسـان کامـل خـود فرمـان در جایگـاه فاعـل جهـان خویش پدیـدار می‌شود و از اینکه مفعول جهان دیگران باشـد دوری می‌جوید. انسان خود فرمان در سراسـر هستی کوشـش‌های زندگی را چنان پی می‌گیرد که از سرپرستی و پشتیبانی ونگهبانی و پاسداری دیگران بی نیاز می‌شود و راه زندگی خود را هم درست ترسیم می‌کند و هم درست می‌پیمایـد. انسـان خود فرمـان بـار دوش دیگران نیست که یـار کوشـش آنـان است.در چنین مفهومی مشـارکت با نظریه وابسـتگی ستیزه خواهد داشت. نظریه وابستگی چنین می‌پندارد که برخی از مردمان برای زیستن خود نیاز به آن دارند که به دیگران وابسـته باشـد: زنان به مردان، کودکان به بزرگسالان، روسـتائیان به شهرنشـینان، زیردسـتان به بالادسـتان و نمونه‌هایی از این شـماره نظریه وابسـتگی بر بدبینی و بی اعتمادی نمایان به سـرشت و ظرفیت انسان تکیه دارد و مردم را در دو دسـته جدا از هم می‌نگرد که همواره یـک دسـته نیازمنـد دسـته دیگر است. نظریه وابسـتگی دشـمن مشارکت است و راه آن را می‌بنـدد. آشـکار است که مفهوم فراگردی بودن مشارکت را می توان به صورت «فراگرد نیرومند سازیی» نیز عنوان کرد. در این مفهوم مشارکت به سه ارزش بنیادی تأکید می‌گذارد:۱) سـهیم کردن مردم در قدرت و اختیار۲) راه دادن مردم به نظارت بر سـرنوشت خویش۳) بازگشودن فرصت‌های پیشـرفت به روی مردم «رده‌هـای زیرین جـامعه»بـا توجه به این ارزشـها مشـارکت می‌کوشـد تـا:۱) شـنیدن صـدای دیگران را آسـان سازد.۲) احساس مالکیت را فراهم گرداند.۳) حاشیه نشینی را از میان بردارد‌ک۴) ناتوانان را نیرومند سازد.۵) فرهنگ سکوت را در هم شـکند.الگوی مشارکت:مشارکت در مفهوم یاری دادن در پدیـد آوردن و پشتیبانی کردن از چیزی می‌توانـد در دو سوی از هم جـداولی به هم پیوسـته روی دهـد. یکی در کـارگردانی و دیگری در پدیـد آوردن و مـالیکت فرآورده‌ها.در مـدیریت ? بالنـدگی

معنوی ?توجه به نیازهای فرامرتبه ?عامل خودشکوفایی ?در قلمرو اجتماعی،سیاسی،فرهنگی ? سهیم شدن در قدرت ? ?مشارکت در فراگرد در مالکیت ?رفاه و آسایش مادی?توجه به نیازهای فرورمرتبه?عامل نگهداری?درقلمرو تولیدی و صنعتی?سهیم شدن در نعمت ?مشارکت در فرآوردمشارکت در مدیریت را می‌توان در قلمرو انگیزش‌های فرا مرتبه انسان به شمار آورد. انسانی که در کارگردانی امور مشارکت جوید و اندیشه خود را به کارگیرد، براستی که در راه بالندگی و شکوفایی هستی خود گام بر می‌دراد. هر گاه مردم در فراگرد داد و ستد اندیشه قرار گرفتند و برای هدفهای زندگی و کار فراخوانده شدندو برای یاریهای ایشان قدر و منزلتی در خور پدید آمد، آنگاه عاملهای انگیزشی آنان به کار خواهد افتاد و توان ساخت و تولیدشان فزونی خواهد گرفت و راه نوآفرینی و پدید آوردن تازه‌ها گشوده خواهد شد.مقتضیات مشارکت:آزمایش کامیاب و مدیریت مشارکتی به سه اقتضا وابسته است: ساختار، جهت گیری و فراگرد. بدین معنی که هر گاه بنگاهی یا سازمانی برخی ویژگی‌های هوادار را در قالب ساختار سازمانی، جهت گیری مدیران و کارکنان، فراگرد مشارکت واقعی و فراگردهای تصمیم گیری باید به کار گرفته شوند، آشکار سازد، احتمال کامیابی فزونی خواهد یافت.الف- ساختار: آشکارترین متغیر ساختاری اندازه و بزرگی سازمان است. سازمانهای کوچکتر در به کار انداختن مدیریت مشارکتی کامیاب ترند. در واحدها کوچکتر تماس‌ها چهره به چهره شدنی تر است، پیوندها خصوصی تر هستند، تصمیم گیری می‌تواند بی درنگ تر مسؤولانه شناخته شود، و هم آهنگی آسانتر می گردد. بر همین پایه، در واحدهای بزرگ مشارکت باید تحت ساختاری فشرده تر و دورتر از دسترس همگان باشد، گر چه زنجیره از گروههای کوچک به صورت «گیرنده‌های پیونده» در هر رده بالاتر سازمانی می‌تواند یک روش از میان بردن این دشواری باشد. با این همه، در بخش سازمانیهای بزرگ به ندرت می‌توانند چنین زنجیره‌ای از گیره‌های پیوند میان گروههای کوچک را فراهم آورند.فن شناسی و فراگرد کار نیز بر سرنوشت مشارکت اثر می گذارند. همانگونه که لاوریج Loveridge آشکار ساخته است این اثرها را می‌توان به چهار دسته عمده از مقتضیات بخش کرد.» ۱) مشارکت مطلوب خواهد بود و خواهان خواهد داشت هر گاه فراگرد کار مردمان را در واحدهای کار به صورت چهره به چهره نزدیک کند و نه آنکه آنان را از هم جدا سازد. ۲) مشارکت آنگاه هوادار پیدا می کند که ساختار قدرت درونی سازمان به صورت خودکامه نباشد. ۳) مشارکت تاجایی هوادار خواهد داشت که جریان گردش کار زیر فشار مهلتهای فوری برای کالا یا خدمات بر مبنای ضوابطی که از سوی دیگران معین شده است، قرار نگیرد ۴) مشارکت خواهان خواهد داشت هر گاه که فراگرد کار را بتوان جدا و باز کرد، بی آنکه برای جمع وجور کردن آن به فراگرد پر زحمت هماهنگی نیاز باشد.ب) جهت گیری: برای کامیابی مدیریت مشارکتی ساختار مناسب و هوادار بسنده نیست. کارکان سازمان نیز باید در جهت مساعد توجیه باشند این نکته بدین حقیقت اشاره دارد که مشارکت تنها یک ابزار عقلانی نیست، بلکه یک فراگرد اجتماعی نیز هست. جهت گیریها و گرایشهای پیشن بسیار دیگری نشان داده شده‌اند که بر کامیابی مدیریت مشارکتی اثر می گذارند:- پشتیبانی مدیری: مانند همه کوششهایی که برای دگرگونی سازمانی صورت می گیرد، مشارکت از نظر نوعی، نیاز به پشتیبانی مدیریت بلند پایه دارد.- سبک مدیری: سبک کار مدیری باید مشارکت جو باشد. همه مدیریان نمی‌توانند چنین سبکی را در پیش گیرند و برخی از مشارکت هراس دارند.- مشارکت کنندگان نباید بسیار خودکامه باشند و نه در نیاز به استقلال عمل سست باشند.- زیردستان باید در برابر ابهام کار بردبار و شکیبا باشند، خود را با هدفهای سازمانی همانند سازند و آروزی شرکت در تصمیم گیری داشته باشند.ج) فراگرد: همانند ساختار، جهت گیریهای هوادار نیز نمی‌توانند به تنهایی کامیابی مدیریت مشارکتی را استوار سازند. سومین دسته مقتضیات ضروری و بنیادی به خود فراگرد تصمیم گیری باز می گردد. گاهی نیازمندیهای آشکار فراگرد سازمانی، مانند سری بودن کار به طور کلی مشارکت در تصمیم گیری را از میان بر می‌دارد. با توجه به قانونهایی که درباره سری بودن کار به تصویب می‌رسد و حساسیت سازمانهای دولتی درباره آنها، این می‌تواند به خودی خود یک سد و مانع عمده به شمار آید. مشارکت زمانی دلخواه و مطلوب است که فراگرد کار به دشواریهای منطقی که از سوی کارشناسان می‌توانند به خوبی

گشوده شونـد تبـدیل نگردنـد و ابهام نه چنـدان عظیم باشـد. که از پدید آمدن همرایی پیشگیری کند و نه چندان اندک که نیاز به گفت وگو و بازکـاوی را از میان بردارد، و سـرانجام هنگامی که روشـنی در راه ـ آماج پدیـدار باشـد. روشـنی در راه ـ آماج بـدین معنی است که مـدیریت برای مشـارکت کارکنـان پاداشـهای ارجمنـدی در نظر می‌گیرد، و کارکنـان احسـاس کننـد که کـارکرد به پـاداش می‌انجامـد، و کوشـش و تلاـش نیز به کارکرد منتهی می‌گردد.در یک بررسـی سراسـری جهانی از الگوهای مشارکت، برن اشـتاین برای مردم سالار کردن سازمانی شش پیش نیاز فراگردی را بدین شرح آشکار ساخته است:۱) مشارکت در تصمیم گیری ۲) باز خورانـدن اطلاعات پی در پی درباره پی آمـدهای کار ۳) آگاه شـدن کامل مشارکت کنندگان از اطلاعات مدیری که برای تصـمیم گیری بایسته است. ۴) تضـمین حفـظ حقوق فردی ۵) فراهم بـودن بحث پژوهش خواهی به هنگـام اختلافهـا ۶) بودن آمادگی و زمینه‌های مردم سالاری، بگونه‌ای که در بنـدهای پیشـین باز کاوی شـد. گر چه این نتیجه گیریها از درون نمونه‌های ملی مـدیریت مشـارکتی به دست آمده‌انـد.سـرشت مشـارکت کارکنـان:مـدیران مشارکت جو با کارکنان خود شور می‌کننـد، آنان را از دشواریها آگاه می‌سازنـد و در گرفتن تصـمیمها شـریک می‌کننـد تا همگی به صورت یک گروه به کار بپردازنـد. مدیران مردمانی خودکـامه نیسـتند، و در همـان حـال نیز مردمی نیسـتند که لگـام کـار را رهـا کننـد و مسؤولیتهای مـدیریت را از یاد ببرنـد. مـدیران مشـارکت جـو مسـوولیت نهـائی را برای واحـدی کـه بـه سـرپرستی آن گمـارده شده‌انـد بر دوش دارنـد، ولی آموخته‌انـد کـه در کـارگردانی عملیـات بـا کسـانی که براستی کـار را به انجام می‌رساننـد، مشارکت کننـد.پی آمـد این رویه آن است که کارکنان به احساس درگیر بودن در هـدفهای گروهی دست می‌یابند. همانگونه که از این پیش نشان داده شده، «پی آمد روانشـناختی کارکنان» در مـدیریت پشتیبـان، احسـاس «مشـارکت» اسـت کـه برای کارکنـان فراهم می آیـد. بر این پـایه می‌تـوان گفت که مشـارکت یک درگیری ذهنی و عـاطفی اشـخاص در موقعیتهـای گروهی است که آنـان را بر می‌انگیزد تـا برای دستیابی به هـدفهای گروهی یاری دهنـد و در مسـئولیت کار شـریک شونـد. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است: درگیر شدن، یاری دادن و مسوولیت.درگیری ذهنی و عاطفی: در مرتبه نخست، و شایـد پیش از هر چیز دیگر، مشارکت به معنی درگیری ذهنی و عاطفی است و تنها به کوشـش بـدنی محـدود نیست. در مشارکت خود شخصـی درگیر است و تنها مهارت و کاردانی وی درگیر نیست. این درگیری روانشـناختی است و نه جسـمانی. انسانی که مشارکت می کنـد خود درگیر است ونه کار- درگیر. شـماری از مـدیران درگیر شـدن در کار را به اشـتباه به مشارکت واقعی تعبیر می‌کننـد. اینان درحرکتهای کالبـدی مشارکت وارد می‌شونـد، و نه در چیز دیگری. آنان نشسـتهایی برقرار می‌کنند، از دیگران نظرخواهی می‌کنند، و به کارهایی از این شمار می‌پردازند، ولی همواره برای کارمندان نیک روشن است که مدیرشان یک رئیس خودکامه است که جویای هیچ گونه اندیشه و نظری جز اندیشه خود نیست. این به کار سرگرم شدن است ونه مشارکت در چنین روشـی کارکنان به خود درگیری دست نمی‌یابنـد.انگیزش برای یاری دادن: دومین انـدیشه مهم در مشارکت آن اسـت کـه مشـارکت مردم را بـه یـاری دادن بر می‌انگیزانـد مردم از راه مشـارکت بخـت آن را می‌یابنـد کـه قابلیتهـای ابتکـار و آفرینندگی خود را برای دستیابی به هدفهای سازمان، به گونه‌ای که در نظریه «Y» آمده است، از بند رها سازند. بنابراین تعریف، راه مشارکت از موافقت جـدا می شود. در روش موافقت تنها توان آفرینندگی مدیر به کار گرفته می‌شود که اندیشه ها را برای دریافت موافقت اعضای گروه به گروه می‌آورد. موافقت کننـدگان یاری ویژه‌ای نمی‌کننـد، بلکه تنها آنچه را که پیش رویشان می‌گذارنـد، تصویب می‌کننـد. مشارکت چیزی بیش از گرفتن موافقت برای موضوعی است که از آن پیش درباره آن تصـمیم گرفته شده است. مشارکت یک داد و سـتد اجتماعی دو سویه میان مردم است، و نه یک روش تحصـیل انـدیشه‌ها از سوی پایوران بالا دست ارزش و سودنـدی بزرگ مشارکت آن است که آفرینندگی همه کارکنان را به کار می‌گیرد.مشارکت از راه یاری داده به کارکنان برای پی بردن و روشن کردن راههای دستیابی به هدفها بویژه انگیزش را بهبود می بخشد بر پایه الگوی رهبری راه – آماج هر چه بر آگاهی دربـاره پیونـدهای راه – آمـاج افزوده شود، بر میزان پـذیرش مسؤولیت در راه دستیـابی به هـدف می‌افزایـد پی آمـد آن نیز افزایش

انگیزش است.پذیرش مسؤولیت: سومین اندیشه در مشارکت آن است که مشارکت مردم را بر می‌انگیزد تا در کوششهای گروه خود مسؤولیت بپذیرند. این یک فراگرد اجتماعی است که به یاری ان مردم به خود – درگیری در سازمان می‌رسند و سر آن دارند که سازمان خود را کامیاب بیابند. هنگامی که آنان درباره سازمانشان سخن می گویند، واژه «ما» و نه «آنان» را به کار می‌برند.هنگامی که دشواری ای را در کار ببینند، می گویند این دشواری «ماست» ونه از آن «ایشان» مشارکت به آنان یاری می‌دهد تا «کارمند – شهروندی» مسؤول باشند و نه کارپردازی غیر مسؤول با سرشت آدم واره‌ای.در حالی که افراد برای کوششهای گروهی به پذیرش مسؤولیت رو می‌آورند، در می یابند که آنچه را خود می‌خواهند انجام می‌دهند، یعنی آنکه، کاری را به پایان می‌رسانند که خود را برای آن مسؤول می‌شمارند. اندیشهٔ کشاندن گروه به کارگروهی یک گام کلیدی در پرورش گروه به صورت یک واحد کاری کامیاب است. هنگامی که مردم بخواهند کاری را انجام دهند، برای انجام دادن آن راهی خواهند یافت. در پرتو چنین اوضاعی کارکنان آماده‌اند تا سخت کوشانه با مدیران به کار بپردازند و نه آنکه در برابر آنان از خود واکنش ناساز نشان دهند.پیش نیازهای مشارکت:۱- زمان بسنده برای مشارکت در اختیار باشد.۲- بهره‌های احتمالی آن از زیانهای احتمالی آن بیشتر باشد.۳- به دلبستگی های کارکنان مربوط باشد.۴- کارکنان توانایی بسنده برای کار روی آن موضوع داشته باشند.۵- توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشد.۶- احساس بیم و خطر برای هیچ یک از طرفها وجود نداشته باشد.۷- در قلمرو آزادی شغلی باشد.محدودیتهای مشارکت:در چندین صفحه با بینش مساعد درباره مشارکت سخن گفته شده است، و اکنون جای آنست تا شوق و ذوق خود را مهار کنیم و با دیدی نامساعد آن را از نظر بگذرانیم. مشارکت هم سود دارد و هم زیان. هم پیش نیازهای فوق که گفته شد تا اندزه‌ای محدودیت به شمار می‌آیند، ولی محدودیتهای دیگری نیز وجود دارند.فن شناسی و سازمانهای امروز چنان پیچیده شده‌اند که نقش‌های کاری ویژه و تخصص را بایسته ساخته‌اند. در نتیجه کسای که تخصص و کاردانی بسیار نا همانند و دور از این نقشهای ویژه دارند، نمی‌توانند با کامیابی در فراگرد مشارکت عمل نمایند. مفهوم این سخن آن است که کارگردان رده پایین تنها در کارهای عملیاتی می‌توانند مشارکتی اثر بخش داشته باشند و به طور معمول در کارهای مربوط به گام راهه‌های سازمان با دشواری رویارو خواهد شد.دشواریها بویژه زمانی پیش می‌آیند که کارگران پیشنهادهایی را در زمینه‌هایی پیش نهند که در آن کاردانی ندارند. سپس زمانی که اندیشه آنان وازده شود، از پشتیبانی هر گونه راه کنش که پذیرفته شود، سرباز می‌زنند و خود را نسبت به سازمان بیگانه می‌سازند. یک دشواری جانبی آن است که شماری از کارگران توقع دارند در هر موضوعی حتی اگر نتوانند درباره آن کمکی بدهند، از آنان نظر خواهی شود. زمانی که با آنان رایزنی نشود، چهره‌ای رنجیده و دور از همکاری نشان می‌دهند.موضوع دیگر به حق کارمند برای مشارکت نکردن باز می گردد. هیچ گواهه‌ای در دست نیست که نشان دهد مشارکت آرزوی هر کس است. ما تنها گفته‌ایم که مشارکت وسیله‌ای سودمند برای پدید آوردن پیوندهایی بهتر در میان گروه است، و همچنین یادآور شده‌ایم که مردم با یک دیگر متفاوتند. گواهه‌ای در دست است که بسیاری از مردم نمی‌خواهند خود را به مشارکت آلوده کنند. آیا، با توجه به این حقیقت ، شایسته است که آنان را به مشارکت وا داریم تنها به این دلیل که ماگمان می‌بریم مشارکت برای آنان نیک است؟دشواری دیگر ان است که سرپرستان در سازگاری خود با مشارکت با دشواری رویارو هستند. مشارکت اقتدار سنتی آنان را به مبارزه فرا می‌خواند . اگر مدیریت بلند پایه سازمان دگرگونیها پدید نیاورد که بر پایه آنها برای سرپرستان مسئولیتهای اضافی پیش بینی شود که کار مایه اضافی آنان را به خوبی به کار گیرد، آنان می توانند مردمی ناخشنود گردند. دشواری دیگر در به کارگیری مشارکت آن است که دست اندرکاران آن در حالی که در میان روش‌های کار مشارکت غرق می‌شوند، از فلسفه آن غافل می‌مانند– همانند مدیریت علمی.یک موضوع جدی درباره مشارکت آنست که می تواند وسیله بهره گیری نادرست و دخل و تصرف در امور کارکنان گردد. این دخل و تصرف به ضرورت از سوی مدیریت نخواهد بود. این می‌تواند از سوی اتحادیه کارگری یا گروه‌های پنهان و به دست اعضای چیره دست در پویایی گروه هدایت شود یعنی مهندسان

اجتماعی جلب رضایت.اغلب گروهها سرآن دارند تا سازش و پیروی را به اعضای فردنگر تحمیل کنند. از این رو، جای شگفتی نیست که شماری از کارکنان بیداد آشکار رییس خودکامه را گاهی بر بیداد پنهان گروه برتر می‌شمارند.مشورت و شورا:مشورت و شورا در لغت از شارالقسل گرفته شده و به معنای بیرون آوردن عسل از کندو و به دست آوردن عسل ناب است. این لغت در اصطلاح به معنای به دست آوردن راه درست و متقن از طریق نظر خواهی از عقلا و خردمندان است. وجه تسمیه مشورت و مشاوره این است که به بهترین اندیشه و محکمترین رای از طریق نظرخواهی و گفتگو با دیگران همچون عسل ناب استخراج شده از کندو به دست می‌آید و هدایت و صلاح و خیرها و خوبیها در پوتو آن تحصیل و موجب پیروزی می گردد. این پرسش‌ها اهمیت و ضرورت بحث مشاوره و شورا را تبین می‌کند. شکی نیست که عمل به شورا، از اصل مسلم سیره عملی پیامبر اکرم(ص) و اولیای الهی به شمار می‌آید. رسول خدا(ص) و جانشینان آن حضرت با آنکه معصوم بودند و حتی با قطع نظر از وحی و مقام والای الهی از نظر فکر و بینش و منش از مشورت بی نیاز بودند، با مشورت کردن دو نکته را تعقیب می‌کردند: اهمیت مشورت و شورا را به مسلمانان یادآوری کنند و این روحیه را در عرصه‌ای مختلف جامعه اسلامی، ایجاد و تقویت نمایند. ضمن آموزش عملی به مسلمانان بیاموز که چگونه به این سیره عمل کنند و از ثمرات درخشان آن برخوردار شوند. پس از حضرت، این سنت الهی را به نیکی استمرار بخشید و زندگی را با مشورت بنیاد نهند. شاوی درکتاب «فقه الشوری و الاستشاره» بیان می‌کند که واژه شورا نشانگر دو مفهوم است یکی عام و دیگری خاص. مفهوم عام شورا هرگونه همفکری و تبادل نظر را در بر می‌گیرد، هر چند که فاقد جنبه الزامی باشد. مفهوم محدود و خاص شورا، نشانگر پیمانی الزامی است که از سوی مجموعه‌ای از افراد (جماعت) صادر می‌شود.همچنین شاوی بیان می‌کند که شورا، اصل و روشی است ک اسلام در همه ابعاد حیات جمعی آن را به رسمیت شناخته است. در عرصه حیات فردی و زندگی خصوصی نیز همکاری و تبادل نظر توصیه شده است، هر چند التزام به نتایج آن ضرورت ندارد.از نظر او تمایز بین انواع شورا، اولین گام در بررسی و تبیین حکم آن است و اشتباه بسیاری از پژوهشگران ناشی از همین عدم تمایز است و همین امر، موجب پیدایش آرای متناقض پیرامون وجوب یا عدم وجوب الزامی یا غیر الزامی بودن آن گردیده است. شاوی به سه نوع اصلی اشاره می‌کند:۱- استشاره یا مشورت اختیاری که امری اخلاقی است و در حوزه مسائل و امور خصوصی و شخصی بدان توصیه شده است و پیروی از آن، جنبه الزامی ندارد. این قسم، شامل مشورت در امور عمومی که اختیار آن به یک نفر یا یک نهاد دو گروه واگذار شده، نیز می‌شود.۲- شورایی (اجتماعی) که مربوط به امور عمومی بوده و منتهی به اتخاذ تصمیم و قرار داد اجتماعی می‌گردد. این قسم از شورا واجب و پیروی از نتیجه آن الزامی است.۳- مشورت در فقه و اجتهاد: این نوع از شورا ما بین دو قسم اول قرار می‌گیرد. وی معتقد است کسانی که حکم به عدم وجوب شورا و غیره الزامی بودن آن کرده‌اند، به قسم اول نظر داشته‌اند؛ ولی حکم آن را به قسم دوم نیز سرایت داده‌اند و کسانی که به وجوب مطلق کرده‌اند؛ برعکس دسته قبل عمل کرده‌اند بنابراین تمایز بین این اقسام ضروری است. نتیجه گیری:به رغم محدودیتهای گوناگون، مشارکت به طور کلی کامیابی نمایانی در بر داشته است. مشارکت پاسخ همه دشواریهای سازمانی نیست، ولی تجربه بر سودمندی کلی آن اشاره دارد. درخواست کارکنان برای مشارکت یک هوس گذرا نیست. چنین می‌نماید که مشارکت در فرهنگ مردم آزاد سراسر جهان ریشه ژرف دارد، و شاید که سائقی بنیادی در سرشت انسان است. مردم می‌خواهند بر آنچه برآنان اثر می‌گذارد نوعی از نظارت داشته باشند.به دلیل اهمیتی که مشارکت دارد، آن را باید نوعی از کارکرد دانست که رهبران سازمانی باید بدان توجه دوربرد معطوف دارند. مشارکت وسیله‌ای برای گستردن نوعی از روش‌های انسانی مورد نیاز درکار است.مشارکت در عمل چنان کامیاب بوده است که به طور گسترده در بیشتر کشورهای پیشرفته جهان پذیرش بسیار یافته است.خدمات مشاوره‌ای به شکل موثر نقش زیادی در کاهش مشکلات روحی و روانی کارکنان دارد و بستر و زمینه‌های لازم برای توسعه یافتگی و پیشرفت سازمان را فراهم می‌کند. زمانی که کارکنان از تخصص‌های لازم برخوردار باشند، اما ذهن و فکر آنان به دلیل مسائل روحی و روانی و نارضایتی شغلی، درگیر کار

نشود کـارآیی لازم را نخواهـد داشت.مشاوره‌های مربوط به یکپارچه سازی و پـذیرش موجب پرورش دادن و پیشـرفت کارکنان و پیشـرفتهای گروهی از طریـق اجتمـاع منـاسب اعضـای جدیـد سازمـان یـا نیروهـایی کـه بعـد از یـک غیبـت طولانـی بازگشـته اند می‌شود.مشاوره‌های تخصصـی (شخصـی) به منظور کمک کردن به کارکنان برای حل مشـکلاتشان یا به منظور ارجاع دادن آنها به کسانی که می‌تواننـد در حل مشـکلات به آنها کمک کننـد و پس از انجام پیگیریهای لازم برای حصول اطمینان از انجام کمک به کارمندان است.راهنمائیها و مشاوره‌های شخصـی با هدف راهنمایی و هدایت زیردسـتان برای پیشرفتهای حرفه‌ای و آگاه کردن آنها از فرصت‌هـای لازم برای خـدمات آتی انجـام می گیرد. فهرست منـابع و مأخذ۱- مشـارکت (در مـدیرت و مـالکیت) ، محمـد علی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، ۱۳۷۲۲- مشاوره در مدیریت، ترجمه و تلفیض غلامرضا نصیرزاده، بهمن رستگار، انتشارات سازمان بین المللی کار (ILO) ، چاپ اول ۱۳۷۳

بسیج اندیشه ها و جلب مشارکت کارکنان با پیاده سازی نظام پیشنهاد ها

نـدیشه هـا و جلب مشـارکت کارکنـان بـا پیـاده سـازی نظـام پیشـنهاد هـا نهـادینه سـازی مشـارکت و پیـاده سـازی نظام پیشـنهاد ها Participative گردآورنـده : سـروش نیا نهادینه سازی مشارکت و پیاده سازی نظام پیشـنهاد ها از چنـد سال گذشـته مورد توجه همه بوده است ، امـا حرکت جـدی در این مسیر در عمـل از دی ماه سال ۸۳ آغاز گردیـد و جلسات و اقـدامات متعددی در جهت ایجـاد شـرایط اجراء و توسعه آن انجـام پـذیرفت که امروز به زعم این رونـد شاهـد تـدوین آیین نامه برای این سامانه ، بکار گیری قسـمت هایی از هما به صورت پایلوت به منظور فراهم ساختن شرایط برای اجراء ، تعیین کمیته راهبری نظام پیشنهاد ها ، بکار گیری دانش و تجربیات متخصصـین خارج از سازمان ، طراحی و نصب پوستر های مختلف ، در خواست از همکاران همایی جهت طراحی و پیشـنهاد نشان (لوگو) برای دبیرخانه نظام پیشـنهادها و شـنیدن اخبار زیاد در جهت اسـتقرار و ترویـج فرهنگ مشارکت در چرخه کاری در سطح سازمان هستیم ۲ ، همسو با این حرکت و برای بیان نکاتی در خصوص ضـرورت وجود این سامانه در هما نوشـتار حاضـر گردآوری شـده است که امیـد است مورد اسـتفاده واقع گردد . به تجربه ثابت شده است که امروزه سازمان ها نمی توانند با دل بسـتن به توان بالای تولیـدی و اجرایی با چنـد طرح نوآورانه بر رقبای کوچک , منعطف , نوآور , فرصت گرا و کم هزینه فایق آیند . آنها باید شـرایطی را فراهم کنند تا استعداد نوآوری کارکنان بارور شده و همه آنان روحیه کار آفرینی پیدا کرده و بتوانند به راحتی و پیوسـته به صورت فردی یـا گروهی فعالیت های نوآورانه خود را به اجرا در آورنـد . بسـیاری از صاحب نظران , نیمه دوم سده بیستم را زمان پیدایش انواع اندیشه های نوین در کارگردانی امور سازمان ها دانسته و قرن بیست و یکم را سده مشارکت می نامنـد, پیـدایش شـیوه مـدیریت مشارکتی نیز امروزه به عنوان یکی از همین گونه شـیوه های مـدیریت به شـمار می آیـد , این شـیوه پاسـخی است کارآمد به نیاز های افرادی که با اشتیاق به بهروزی سازمان های محل خدمت خود می اندیشند , شیوه ای که با بسیج انـدیشه هـا و توانمنـدی خرد جمعی کارکنـان بـار سـنگین اداره کردن سازمـان را از دوش یک تن یا یک گروه محـدود , به دوش جـامعه ای بزرگتر منتقل می کنـد . نگاهی به دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ نشان می دهـد , ارزش کارکنان بر پایه قابلیت اعتماد , توانمنـدی بدنی , تجربه و وفاداری سـنجیده می شد , اما امروز ارزش کارکنان بر پایه نوآفرینی , پذیرش مسـئولیت و توجه به مشتری سـنجیده می شود , که با دگرگونی های که در نقش ها و توقعات از کارکنان پدید آمده تغییرات فراوانی یافته است و این موضوع ، واقعیت یافته است که کارکنان معمولی این روزگار ، منبع با ارزش کسب و کارند. دانسـتن معانی و مفاهیمی که درباره واژه مشارکت ذکر شـده است می تواند در آشـنایی و روشن تر شدن هدف مفید باشد ، که به تعدادی از آنها اشاره خواهد شد : الف – مشارکت از نظر لغوی به معنی با هم شـریک شـدن وشـرکت کردن با یکـدیگر برای تحقق یک هدف است . ب – آن دسـته از نیاز های انسان است که در بر انگیختن او در انجـام یـک کار سازنـده و رضایت بخش کمک کرده و با هیـچ مزایای مادی , قابل تعویض و جبران

نیست . ج – مشارکت پدیده و فراگردی پویا و ذهنی است که باید فرهنگ آن بین کارکنان ایجاد شود بنابرین دستیابی به آن آسان نبوده و وقت گیر است . د – مشارکت موجب اعتماد سازی , شناسایی بیشتر مشکلات ، ایجاد احساس مالکیت (در اینجا مشارکت به معنی مشارکت در مالکیت نیست بلکه مشارکت در کار است ، بعضی از آن به عنوان مشارکت در مدیریت نیز تعبیر کرده اند همچنین بدان معنا نیست که همه تصمیم های سازمانی باید به بازنگری , تایید یا اجازه کارکنان موکول شود .) ه– مشارکت موجب انتقاد پذیری ، افزایش توانایی و نوآوری کارکنان در سازمان می گردد. و – مشارکت همان پدیده اعتقادی مورد توجه تفکر دینی ما در قالب مشورت با مردم است که می توان با آن مقدمات برپایی نظام مدیریت مشارکت جو را تحقق بخشید . "(و امرهم شوری بینهم ("آیه ۳۸ سوره شوری) مجموعه نگری به همه نظریات از هر دست که باشد .) ز - مشارکت کارکنان در امور سازمان ، صحنه بکارگیری اندیشه ها و عمل آنان است , این مشارکت داوطلبانه و بر اساس اهداف مشترک طرفین انجام می شود و با تلاش و کوشش فراوان و خستگی ناپذیر همراه بوده و اعتماد متقابل را فراهم می نماید ح - نتیجه آن رشد و پیشرفت سازمان است و در این میان آن مشارکتی موفق است که طرفین از نتایج بدست آمده از آن خشنود بوده و به تعبیری هر دو طرف برنده باشند و هیچیک از طرفین احساس باخت نکنند . (اصل" برد , برد "یا" دو طرف برنده) "ط– مشارکت به معنی آگاه نمودن کارکنان از اطلاعات موجود, ارتباط و پیام رسانی باز , صادق و دو سویه میان همه رده های سازمانی درباره موضوع ها است ، لازم است یادآوری شود نباید اینگونه پنداشت که سلسله مراتب سازمانی در اجراء این فرایند از بین می رود بلکه آنچه اتفاق می افتد , آن است که در کنار ساختار سازمانی موجود نوعی فراگرد موازی معرفی و به اجراء گذاشته شده است . نظام پیشنهاد ها با هدف استقرار و ایجاد نظامی کارآ به عنوان یکی از روش های جلب و بکارگیری عقل جمعی در مدیریت مشارکتی است که با پیشنهاد های فردی آغاز می گردد . پیشنهاد ها توسط کارشناسان مورد بررسی و به مورد اجرا در می آید ، پیشنهاد ها عموما در جهت افزایش کیفیت ، کاهش ضایعات ، افزایش تولید و خدمات ، افزایش انگیزه های کاری ، کاهش قیمت تمام شده ، توسعه بازار داخلی و بین المللی و در نهایت افزایش بهره وری و رضایت مشتریان است ، که به پیشنهاد های سودمند باید پاداش مادی و معنوی مناسب و درخور اعطاء گردد . و این فرایند با تشکیل گروه های بهبود کیفیت و حل مسئله تکامل می یابد . باید توجه داشت که در تمامی نظام های تحت تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر نقش انسان , روابط انسانی , مشارکت همه کارکنان و نقش و توانایی ها و استعداد های افراد و مسئولیت فردی زیر بنای مدیریتی را تشکیل می دهد . به همین دلیل عوامل ترویج اینگونه مدیریت بیش از آنکه عوامل تکنیکی باشد عوامل انسانی و فرهنگی هستند و هنگامی ریشه دار و عمیق و گسترده به اجراء در خواهد آمد که داوطلبانه صورت گیرد و گرنه هیچیک از استاندارد های مدیریتی شبه تحمیلی و صرفا تقلیدی و گواهی نامه ای دردی از گرفتاری های کیفی اقتصادی – اجتماعی را درمان نخواهد کرد . امروزه برای نهادینه ساختن فرهنگ مشارکت روش های بسیار زیادی وجود دارد که سازمان ها برای بهبود روند انجام کار و افزایش بهره وری سامانه خود بکار می گیرند , بیشتر این روش ها در جهت سازماندهی و ساماندهی عمومی گام برمی دارد که از آن جمله می توان به نظام پیشنهاد ها ، با استفاده از ابزار هایی چون : پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر (۳ (TQM، استفاده از مفهوم توسعه کارکرد کیفی((QFD ۴ ، بکارگیری حلقه های کیفیت و گروه های حل مسئله (۵ (QCC، طوفان فکری (۶ (BS، نظام آراستگی(۷ (۵S، پیاده سازی و بکارگیری اصول و چرخه دمینگ(۸ (PDCA، روش بهبود مستمر (کایزن) و ... اشاره نمود. از ویژگی های کار مشارکتی ، افزایش توانایی های پنهان کارکنان ، بهبود همکاری و ارتباط آنان با یکدیگر ، ایجاد احساس مسئولیت در برنامه ریزی کار و روحیه گروهی ، توانایی مواجهه و مقابله با مشکلات و آزمودن راه های مختلف جهت حل آنها ، تصمیم گیری سریع کارکنان ، توانایی درک تفاوت های فردی و برخورد های مناسب در مواجهه با افراد با ویژگی های مختلف ، داشتن تفکر نظام مند و انتقاد پذیر و احترام به نظرات دیگران ، انعطاف پذیری سریع و مناسب در برابر تغییرات محیط و خارج شدن از ساختار تک محوری ،

ایفـاء نقش در ارتقـاء عملکرد رقـابتی و در نهایت خشـنودی مشتریان در نتیجه در کار مشارکتی ، کارکنان از اهمیت سـهم و نقش خود در سازمان آگاه می شوند ، موانع عملکرد خود را تشـخیص می دهند ، با احساس تعهد می پذیرند که مشـکلات متعلق به همه است و مسـئولیت حل آنها را دارنـد ، عملکرد خود را در مقابل اهـداف خرد و کلان ارزیابی می کننـد ، فعالانه بدنبال فرصت برای ارتقاء شایستگی , دانش وتجربیات خود هستند ، آزادانه تجربه خود را در میان می گذارند ، آشکارا روی مشکلات و موضوعات با سازمان بحث و گفتمان می کننـد ، با انگیزه و نو آوری در پیشبرد اهـداف سازمان می کوشـند ، از سوی سازمان نیز آنان در فرایند تصمیم سازی مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار می شود ، مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته ، توانایی آنان تغییر پیدا کرده و سازمـان نیز در گرو این همسویی و آرمان مشترک به جلو حرکت می کنـد . مـدیریت مشارکتی مزایای زیادی را برای سازمان به ارمغان خواهـد آورد که مهمترین آنها بدین قرار است : الف – فراگردی معتبر برای افزایش اثربخشـی در سازمان است. ب – برای منابع انسانی سازمان برنامه ریزی کرده تا پیوسته در حال بهبود باشند . ج – دانش و شایستگی کارکنان را شناسایی و در توسعه آن تلاش می کنـد . د – تصـمیمی بازرگانی است. ه – کنش ایمانی مـدیران است ، از راه فراهم آوردن کارکنان شادمان و درگیر در کار نتایـج بزرگ پدیـد می آیـد . و – فراگردی است که در قالب بالا بردن درجه نرمش و انعطاف ، کیفیت ، تعهد و بهره گیری از منابع موجود اثربخشـی سازمان را افزایش می دهـد . ز – سازمان بایـد آماده باشد که هزینه های مربوط به اجرای چنان فراگردی را تقبل کرده و دشواری ها را توجیه و منطقی به شـمار آورد . ح – اسـتفاده از اندیشه های پرورش یافته برای مشارکت در رقابت بین سازمان های تولیـدی و خدماتی باعث بهبود مسـتمر و هماهنگی سازمان ، با تحولات در سازمان های دیگر برای خلق آینده ای بهتر می گردد . ط – موجب رشـد فکری و آموزشـی خود جوش و مسـتمر کارکنان شده و قدرت رقابت سازمان را با افزایش همیشـگی کیفیت محصولـات ، خـدمات و نیروی انسـانی بالاـ می برد . ی – بـا بهره گیری از توانـایی هـای خـاص هر یک از افراد و با هـدف استفاده از تجربه یادگیری با یکدیگر ، می تواند نتیجه هایی که از حاصل کار فردی آن افراد فزون تر است را بدست آورد . ک– سازمـان ها با توجه به اینکه نیروی انسانی گرانبهاترین سـرمایه آنها هسـتند ، می تواننـد در مـدیریت و راهبری سازمان از مشارکت همه افراد بهره جوینـد . خلاصه آنکه سازمان ها بایـد فضایی ایجاد نماینـد که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود , همان طور که گفته شد از شـیوه های بسیار مهم و پر جاذبه پرورش شخصیت انسان ها برای نوآوری و رشد اجتماعی مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هسـتند بدلیل اسـتفاده از اندیشه گروه , از عقل و اندیشه بیشتری برخوردارند , به این دلیل می توان گروه های کاری را نمودی از بالاترین درجه مـدیریت مشارکتی محسوب کرد که مورد پـذیرش همگان هسـتند ، لذا گروه ها می توانند به عنوان سرچشـمه ای برای رضایت شـغلی بکار گرفته شوند و برای مدیران به عنوان ابزاری موثر ، کیفیت زندگی کاری و مشارکت کارکنان را بهبود ببخشند و به تعبیری می توان گفت : گروه ها برای مدیریت مشارکت جو ضرورتی حیاتی هستند ولی به خـودی خود مـدیریت مشـارکت جو را پدیـد نمی آورنـد , اگر گروهی بوجود آیـد ولی بـا آن رایزنی و مشورت نشود یـا به آن اختیاری واگـذار نگردد مدیریت مشارکت جو پدید نمی آید . بالا بردن درجه کارآمدی کسب و کار بدون کارآمدی منابع انسانی ناشـدنی است . مـدیریت مشارکت جو فرصتی فراهم می آورد تا همه کارکنان خود را در مسـئولیت , خطرپـذیری و کامیابی سـهیم بداننـد . عموما مدیران موفق مشارکت پذیر بوده اند و هر یک به نحوی در شـنیدن سـخنان و آراء زیرمجموعه یا با روش مسـتقیم و سازمـان داده شـده ماننـد نظـام پیشـنهاد هـا و یـا با روش غیر مسـتقیم دیگر آنرا بکار گرفته انـد. در سازمان های موفق با اسـتفاده از مشارکت کارکنان تمامی توان بالقوه آنان را در سطح فردی , گروهی و سازمانی اداره کرده و آنرا توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرنـد ، از طریق آن عـدالت و برابری را ترویج داده و کارکنان را در امور مشارکت می دهند و به آنها تفویض اختیار می کنند در نتیجه این حرکت سازمان ، با کارکنان ارتباط برقرار شده و انگیزه و احساس تعهد برای استفاده از مهارت و دانش آنان را در جهت منافع خود زنـده می کنـد . یادداشت : ۱ – ۲ SAGGESTION SYSTEM SS – لـازم به ذکر است که شورای عالی

اداری نیز در شهریور ماه ۱۳۷۷ در مصوبه ای بر لزوم پیاده سازی نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد ها به عنوان مرحله آغازین شیوه مدیریت مشارکت جو تاکید داشته و در تاریخ یاد شده به موجب این مصوبه تمامی سازمان ها و دستگاه های دولتی و وابسته به دولت ، ملزم به اجراء آن شده اند . TQM TOTAL QUALITY MANAGEMENT۳ - QFD QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT۴ - QCC QUALITY CONTROL CIRCLES۵ - BS BRAIN STORM۶ - ۵S SEIRI – SEITON – SEISO – SEIKENTSU – SHITSUKE۷ - PDCA ۸ PLAN - DO - CHEK - ACT - منابع : نیروی کار و توسعه منابع انسانی نوشته پگاه نیا فرایند تیم سازی در سازمان نوشته لقمان رحمان پور نقش دل در مدیریت نویسنده مجتبی کاشانی مدیریت مشارکت جو (اجرای سپردن اختیار) نویسنده دکتر محمد علی طوسی

فرهنگ مشارکت و خرد جمعی

... Participation culture خرد چیزی نیست که تنها مختص راس هرم باشد، بلکه به‌صورت گسترده در کل یک سازمان جاری است * منبع: ماهنامه تدبیر کسب سود و بهره‌وری اقتصادی بی‌شک یکی از عوامل مهم و شاید مهمترین عامل در ماندن و رشد و گسترش هر سازمان و بنگاه اقتصادی است. اما پرسش اساسی این است که چگونه می‌توان در شرایط امروزی به این مهم دست یافت و یا چه روشی در مدیریت سبب می‌شود به این هدف رسید.این پرسشها و تجزیه و تحلیل راهکارهای بهبود مدیریت و چگونگی بهره‌گیری از مشارکت کارکنان و خرد جمعی آنان موضوع گردهمایی یکروزه‌ای بود که با همکاری گروه صنعتی سدید برگزار شد. بگزارش خبرنگار تدبیر در این گردهمایی که باحضور گروهی از مدیران و کارشناسان شرکتهای بزرگ صنعتی و خدمات مهندسی برگزار شد، آقای محمدمهدی طوفانی‌نژاد مدیرعامل گروه صنعتی سدید در سخنانی بااشاره به عواملی که سبب موفقیت می‌شوند، افزود: شاید یکی از این دلایل، عمیق‌تر کردن نگاه خود به فناوریها بوده است. دیگر تفویض اختیارات و مسئولیتها به رده‌های مختلف مدیریت بود که باعث حرکت به سمت پروژه‌های ملی شد. آنچه که حائز اهمیت است رشد و توسعه فرهنگ مشارکت در کار است. یعنی باید با شیوه‌های مختلف بررسی دقیق شود که ارتباط میان مدیران سطوح بالا و یا میانی سازمان با کارشناسان و نیروی انسانی سازمان چگونه است. این گروهها درباره خود چگونه می‌اندیشند و دیدگاههای هر گروه به اطلاع سایر گروهها نیز رسانده شود. این باعث می‌شود تا شناخت عمیقی نسبت به یکدیگر بیابند و مسیر و روند تکاملی سازمان تدوین شود. این‌گونه است که در یک سازمان تحول رخ می‌دهد. مهندس طوفانی‌نژاد در بخش دیگری از سخنان خود ادامه داد، آگاهی و خرد چیزی نیست که تنها مختص راس هرم باشد، بلکه به‌صورت گسترده در کل یک سازمان جاری است. امروز مدیریتها به‌گونه‌ای عمل می‌کنند تا کارکنان فقط به دیدگاههای بالای هرم اعتقاد نداشته باشند و از آن پیروی کنند. بلکه با خردورزی که دارند سعی در ایجاد ارتباط و تبادل افکار می‌کنند. مدیران سطوح بالای سازمان نیز می‌بایست به رشد و پرورش چنین خردجمعی مبادرت ورزند. این شاید یکی از راهکارهای اساسی دست‌یابی به تحول سازمانی باشد. بنابراین همه در سازمان باید در چنین حرکت فکری که نوعی فرهنگ‌سازی در امر مسارکت است، شرکت کنند. در غیراین‌صورت سازمان اگر راهی دیگر برگزیند ضربه‌پذیر خواهد شد و در جامعه اقتصادی امروز جهان فناپذیر می‌شود.نیروی انسانی عامل تحول آقای اکبر اللهوردی نیز در بخشی از این همایش از نیروی انسانی به‌عنوان نیروی اصلی تحول در سازمانها یاد کرد و بهبود رفتار فردی، گروهی و سازمانی را لازمه بهبود کیفیت و بازدهی تحول سازمانی دانست. وی افزود، صنعت ایران با بیش از چهل سال قدمت، نیمه اول عمرش را نمو کرده است و نیمه دوم مواظب وضع موجود بوده و به پیری زودرس دچار شده است. براساس آمار جدید، جامعه ما با ۶۴ میلیون نفر جمعیت سه میلیون نفر کارمند و کارگر و سه میلیون نفر بیکار دارد و سالی حدود یک میلیون نفر به نیروی کار می‌پیوندند

به‌عبارتی با یک مقایسه ساده، حداقل دوبرابر فعالیت صنعتی فعلی مورد نیاز جامعه است. در حالی که هم‌اکنون نگران سرپا نگه‌داشتن صنعت موجود هستیم. تنها با بهبود کیفیت و بازدهی می‌توان صنعت را زنده کرد و پیش برد. اگر نتوانیم سرپا بایستیم، شکست خواهیم خورد. مشاور شرکت سداد ماشین در ادامه سخنان خود گفت، امروز شاهد هستیم که به‌رغم تلاشهای زیادی که برای بهبود کیفیت و افزایش بازدهی در شرکتها یا سازمانها می‌شود ولی با شکست روبرو می‌شوند. باید پرسید چرا طرحهای مشارکت و دایره کیفیت عموماً در حد طرح موضوع باقی می‌مانند ارزشیابی عملکرد کارکنان، پاداش تحقق اهداف، علاقه‌مندی لازم را در افراد ایجاد نمی‌کند، تنظیم مزد و طبقه‌بندی مشاغل به‌عنوان رفع تکلیف از سر باز می‌شود و مانند یک منطقه ممنوعه ورود به آن مشکل‌زا و خروج از آن بی‌حاصل است. این گونه سازمانها استاندارد ایزو را سرمشق شب امتحان برای ارائه موقت به ممیز تلقی می‌کنند. برنامه‌ریزیهای استراتژیک طی جلسات طولانی تدوین می‌شود اما بدون توجه به بدنه سازمان در بالای سازمان شکل می‌گیرد اما در اجرا در می‌ماند. در بسیاری از سازمانها از سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی غفلت می‌شود و آموزش نیروی انسانی سیر نزولی پیدا کرده است. در گفتارها نیروی انسانی سرمایه شرکتها وانمود می‌شود که برخلاف غربی‌ها به‌جای سود، هدف غایی ما کرامت انسانی است. در حالی که عملاً در ردیف هزینه‌های اجتناب‌پذیر ما به‌حساب می‌آید. سخنران در ادامه افزود، به‌نظر می‌رسد برای رسیدن به بهبود کیفیت باید سازمان متحول شود. یک سازمان ساکن که گرد پیری روی آن نشسته باشد نمی‌تواند داعیه بهبود کیفیت و افزایش بازدهی داشته باشد. تحول در سازمان به‌معنای برهم‌زدن ساختار قدرت است. اگر بهبود در حدود درصدهای پایین موردنظر باشد، می‌توان با کنترل کیفیت جامع تحول ایجاد کرد و اگر دگرگونی اساسی موردنظر باشد، باید مهندسی دوباره شود. هردو این روشها به کارکنان به‌عنوان نیروی اصلی تحول نیاز دارد و نیروی انسانی آنگاه در تحولی شرکت می‌جوید که رفتار فردی، گروهی و سازمانی مناسب حاکم باشد.رضایت شغلی طرحها و پیشنهادهای زیادی برای افزایش رضایت شغلی و ایجاد تعلق به سازمان و نگرش مثبت ارایه می‌شود اما یا به نتیجه نمی‌رسند و یا اساساً امکان اجرا نمی‌یابند. اعتقاد براین است که اگر این طرحها پیاده شوند و رضایت شغلی حاصل آید، زنجیره رفتار سازمانی که منتج به بهبود بهره‌وری است، تکمیل و فعال خواهد شد، همه این طرحها براین فرض استوارند که رفتار سازمانی را نگرش کارکنان تعیین می‌کند. زمانی که< فردریک تیلور >شالوده محکم برنامه‌ریزی، استانداردسازی، همکاری و کنترل را براساس مدیریت علمی خود بنا نهاد، برمُزد، زمان‌سنجی، هزینه‌یابی، ایجاد نظام‌های ساده و قابل اجرا و تعیین شرح وظایف تاکید و مدیریت علمی را قابل دستیابی کرد، به‌گونه‌ای که در دهه‌های اول قرن بیستم شاهد پذیرش مدیریت علمی تیلور در صنایع بود، این مدیریت جدید مسایل بسیاری را حل کرد. مسایلی که در حال حاضر در بسیاری از شرکتهای صنعتی ایران جای اجرا دارد. آقای اللهوردی اضافه کرد: اگر سازمانی به‌رضایت شغلی کارکنان همت گمارد، به‌خاطر وارونگی ساختاری، در نهایت رفتاری نخواهد داشت تا موجب رضایت شغلی شود. امروز جوامع پیشرفته با به‌کارگیری مدیریت علمی و با تکیه بر نیروی انسانی صاحب صنعت شده‌اند، نباید باظهور یک تئوری، فرضیات دیگر را کنار بگذاریم و با شیوع یک روش، دست از روشهای دیگر بشوئیم. باید بااستفاده موثر از نیروی انسانی و تولید محصول با کیفیت به رضایت بیشتر رسید. لازم است با تحقیقات علمی در سازمانها و استانداردهای بالا برای عملیات و کیفیت و کنترل، شرایط موثر برای عملکرد سیستم را ایجاد کرد. به‌یاد داشته باشید که تنها از راه تفاهم و همکاری با کلیه کارکنان است که نیازهای مدیریت و کارکنان برآورده می‌شود. وی در پایان نتیجه‌گیری کرد که نیروی انسانی، نیروی اصلی تحول در سازمانها هستند و مدیریتها باید به آنها دوباره بیندیشند. به‌گفته< آندره گرو، >مدیرعامل شرکت اینتل، نقطه چرخش سازمان (تحول) دره گرمی است که برای گذر از آن وجود تک‌تک نیروی انسانی اجتناب‌ناپذیر است نیروی انسانی که دانشگر و خلاق باشد. دنیای امروز دنیای دانایی است و اگر بستر مناسب ایجاد شود هرکسی در کار خود خلاقیت می‌یابد زیرا خداوند همه را خلاق خلق کرده است. به‌طور کل باید گفت طراحی درست و مناسب مربوط به نقش نیروی انسانی در تحول سازمانی بسیار موثر است. اینکه بگوییم علت شکست

طرحهای بهبود کیفیت و بازدهی به‌خاطر ناکارآمدشدن برخی مدیریتها یا نبود رضایت در کارکنان است دیگر اثر چندانی ندارد، بلکه برگردن دیگران انداختن علل ناکامی‌ها است. طرحها و تئوریهای مدیریت در هزاران جای دیگر جواب داده‌اند طوری که کارکنان مانع آن نبوده‌اند. بهتر است گفته شود، نباید بدون پایه علمی طرحها را کپی و پیاده کرد. مثلاً طرح طبقه‌بندی مشاغل در سازمانها پیاده می‌شود اما انتظارات دیگری از آن می‌رود و برآورده هم نمی‌شود پس باید به ابزار علمی مجهز شد. مدیران مصمم باید بر تمامی تئوری‌های علمی، سیستمی و اقتضایی که برمبنای تجارب و تحقیق بسیار گسترده بنا شده‌اند، مسلط شوند. دیگر دوران حاکمیت یک روش به‌استناد یک یا چندمثال به‌سر آمده است، نظریه‌های رفتار سازمانی هرکدام عینکی است برای جور دیگر دیدن تا ابزار مناسب آن پیدا شود. کیف سامسونت مدیر باید پر از عینک تئوریهای مدیریت باشد تا هرکدام برای تشخیص بیماریهای خاص و ارائه راهکارهای مناسب، موثر افتد.مدیریت تغییر دکتر سیدمحمد اعرابی، سخنران بعدی این همایش بود که درباره نیاز به تغییر در سازمانها سخنانی ایراد کرد. وی در ابتدا به موضوعات کاربردی مدیریت تغییر اشاره کرد و چنین گفت: آنچه اهمیت دارد نیاز سازمانها به تغییر و ضرورت تغییر است، می‌توان گفت که اگر نیاز به تغییر نباشد باقی مسایل چندان موضوعیت نخواهند یافت. به‌طور کل نیاز به تغییر از دوکانال حاصل می‌شود یک کانال معمولاً مسایلی است که داخلی هستند و کانال دوم مسایل بیرونی یا پیرامونی است. پس کارشناسان می‌توانند برای انتقال نیاز به تغییر یا ضرورت تغییر به مدیران از این دو کانال استفاده کنند. دکتر اعرابی درباره مسایل داخلی، سه راه‌کار زیر را مطرح ساخت. ۱ - بررسی عملکرد و مقایسه آن با گذشته و اگر به‌این نتیجه رسیدیم که مقایسه ما با گذشته نامطلوب است، مشخص می‌شود که یک جای کار گیر دارد. چون ما قبلاً این کار را انجام داده بودیم و مشکلی نبوده و حالا ـ چرا به مشکل برخوردیم. البته این یک شکل خیلی خوشبینانه است به‌دلیل اینکه بعضاً باگذشته مقایسه‌کردن نتایج بهتری دارد. ۲ - مقایسه کنیم با یک استاندارد یا یک برنامه یا یک شاخص که این مورد، مقداری با مورد اول فاصله را بیشتر می‌کند. مدل اول نگاه به گذشته دارد و مدل دوم نگاه به واقعیت است. به‌هرحال مشخص می‌شود که یک جای کار در عمل با مشکل روبرو می‌شود. ۳ - مدل سوم قیاس خودمان است با دیگران. حالا ـ این دیگران می‌توانند، دیگران داخلی باشند، می‌توانند، دیگران بیرونی باشند می‌توانند بهترین‌ها باشند و غیره. و هر چیز دیگر بستگی به این دارد که ما همتمان را در کجا مصرف کنیم و جایگاه خودمان را کجا تعریف کنیم. یک عده جایگاه خود را با بهترین‌ها تعریف می‌کنند عده‌ای دیگر خود را با میانگین مقایسه می‌کنند. قطعاً سه راه کار بالا دارای نتایج متفاوتی است. معمولاً در مدل اول نتیجه آن با گذشته و قیاس آن، خوب است. در مدل دوم نتیجه با استاندارد یا برنامه یک مقدار شکاف را نشان می‌دهد. در مدل سوم که قیاس با بهترین‌ها می‌باشد فاصله نیز بیشتر می‌شود.نتایج این مقایسه‌ها، نیاز به تغییر یا تفاوت را نشان می‌دهد و درواقع ضرورت نیاز به تغییر چقدر است و در نتیجه این مقایسه داخلی حاصل شود. یک راه چهارم نیز وجود دارد که خارج از دست مدیر است. یعنی شخص مدیر نتوانسته مقایسه را انجام دهد و این نیاز را احساس کند، دیگران به او تفهیم می‌کنند که در اصطلاح گویند انسان به دو شکل مطلب را می‌گیرد یا از بالا ـ یا از پایین. به‌طور مثال: من فشار خونم پایین آمده و خبر ندارم یک نفر به من می‌رسد و می‌گوید آقا رنگت پریده بعد من متوجه قضیه می‌شوم و به خودم رسیدگی می‌کنم. حالا ـ این دیگران هم به‌صورت مختلف می‌توانند مسائل را تفهیم مدیریت کنند در مواقعی با نشست یا جلسه، سمینار و یا مدلهای متفاوت مانند تظاهرات و انواع و اقسام راهها که برای این مدل چهارم وجود دارد. ولی معمولاً از این سه راه، نیاز به تغییر را می‌توان احساس کرد، که تازه این یک منبع ما است که اصطلاحاً به آن ظرفهای کامل می‌گویند. در مورد راهکار دوم، که ما به‌وسیله بررسی بیرونی متوجه می‌شویم، که بخشی از دوستان به آن پرداختند. مانند بررسی روند سیاسی در دنیا که خود یک تحلیل دارد، بررسی روندهای اقتصادی، بررسی روندهای فرهنگی، تکنولوژی، مالیات و... که هرکدام دارای جایگاه خاص خود و هرکدام دارای اطلاعات مختلف و دارای منبعSOURCE)) مخصوص به‌خود است. لذا مدیرانی که به این اطلاعات دسترسی ندارند در واقع از این مطلب بریده‌اند و در

واقع معنی و مفهوم آن این است که یک منبع، مربوط به نیاز تغییر را قطع کردند. مشاور گروه صنعتی سدید در ادامه افزود:هنگامی که مدیری، نسبت به داخل اطلاع نداشته باشد، نیاز به تغییر را کمتر احساس می‌کند. و به‌همان نسبت اگر رابطه‌اش با محیط قطع باشد به‌همان نسبت احساس نیاز به تغییر را کمتر احساس می‌کند. لذا ما یک منبع داخلی داریم که خلاصه‌اش می‌شود ظرف‌ها چیست ,و یک منبع بیرونی داریم که خلاصه‌اش اینکه تحلیلها چیست ,که تمامی این موارد می‌تواند تحقیقات استراتژیک بعدی ما باشد. اگر این مسئله نیاز به تغییر حاصل شد، امکان دارد، در کشوری پنج سال طول بکشد، در یک موسسه‌ای یک سال طول بکشد و در کشوری مثل ایران بیست سال طول بکشد. بیست سال بگذرد و تازه بحث کنند که آیا نیاز به این تغییر وجود دارد یا ندارد و بعد بحث شود که بعد از دو سال، حالا کدام تغییر، کدام نیاز با کدام موارد و با کدام ادبیات و تهیه برنامه هم ممکن است یکسال، یک ماه، یا یک ساعت طول بکشد. یعنی بستگی به میزان ارتباط با محیط بیرونی و داخل و تحلیل اطلاعات دارد. مدیریتی که ارتباطش با بدنه یا کارکنان قطع شود، نیاز به تغییر هم در واقع با تاخیر انجام شود. که این موضوع بسیار روشن است. حالا اگر فرض کنیم که این مرحله نیاز به تغییر یا ضرورت تغییر انجام شد، حالا در مرحله دوم، این بحث پیش می‌آید که ایده برای تغییر نیاز داریم.ایده برای تغییر از دو کانال حاصل شود. یک راه برگشتن به داخل است یعنی که ما از داخل برای تغییر ایده بگیریم راه دوم این که ما از محیط به آن نگاه کنیم بااستفاده از شاخصی که بتواند این کار را انجام دهد. آنجا است که افزایش نوآوری و خلاقیت وجود دارد. هر موسسه‌ای یا کشوری که آمار و ارقامش نشان بدهد که خلاقیت و نوآوری در حال افزایش است معنی و مفهومش این است که ایده برای تغییر را هم می‌تواند تولید بکند. یک راه دیگر هم خارج از مجموعه است که معمولاً دانشگاهها می‌توانند، باشند. انجمن‌های صنفی، تشکلها، مقالات و غیره به‌همین دلیل شما نگاه می‌کنید که در کشور باید تشویق کنیم انواع تشکلهای غیردولتی که می‌توانند ایده‌سازی کنند. مثلاً شما مقایسه کنید در هر محیطی از احزاب گرفته تا دانشگاهها وقتی تعداد این افراد رو به افزایش باشد، به‌این معنی است که برای مدیران در محیط فرصت ایده‌سازی و ایده‌گرفتن مهیا شده است. لذا مدیریت معمولاً این کار را می‌کند و مرتباً سعی می‌کند این تشکلها را پیرامون خود مرتباً افزایش بدهد که بتواند بخشی از آن مطلب را ادا کند. مرحله دوم، که ایده برای تغییر است باز از دو کانال به‌دست می‌آید یکی از داخل، یکی از بیرون. موردی که از داخل است به آن قوت‌ها می‌گوییم و در واقع مقدار تولید فکر و ایده است و موردی که از بیرون است به آن فرصتها می‌گوییم یعنی زمینه‌هایی که می‌تواند به ما کمک کند یا ما می‌توانیم از آنها استفاده کنیم، دنبال می‌کنیم. تا موضوع پیدا شود. مدیرانی که ارتباطشان با داخل قطع است معنی آن این است که قدرت جذب ایده را ندارند و مدیرانی که با محیط بیرون ارتباطشان قطع است معنی و مفهومش این است که قدرت جذب فرصتهایی که در محیط فراهم می‌شود را ندارند. مطلب سوم در بحث تغییر، اینکه ما باید مقایسه‌ای انجام دهیم بین ایده‌ها و بین آن نیازها یعنی ببینیم که کدام ایده برای کدام نیاز و به چه‌ترتیب باید انجام شود. که مراحل طولانی‌تری دارد که در بحث این جلسه نیست ولی خوشبختانه هم تکنیک‌هایش وجود دارد، هم روشها و هم نرم‌افزارهایش که می‌توان از آن استفاده کرد.دو استراتژی مهم برای اجرای تغییر ۱ – استراتژی تغییر موردی: یعنی از بالا به پایین این مسئله تحقق پیدا می‌کند. یعنی گروهی به‌نام مدیران ارشد یا خبرگان کشور یا به‌هر عنوان دیگری در راس هرم نشسته راجع به مشکل خاص، فکر خاص کرده به‌عنوان یک مورد، راه‌حل را پیدا می‌کنند و سعی می‌کنند آن راه حل را به مرحله عمل برسانند. یعنی منتقل کنند به پایین و برای اجرای آن، پیگیری کنند. این می‌تواند در مورد استراتژی، ساختار یا نیروی انسانی یا هر موضوع خاص دیگری به‌کار رود ولی در مورد اجرای آن موضوع خاص یا موضوعات مختلف که می‌خواهیم تغییر را اجرا کنیم، استراتژی از بالا به پایین انجام شود. ۲ – در مقابل این استراتژی، استراتژی تغییرات دائمی وجود دارد که در آن مدیریت آهسته آهسته کار کرده، که در این فرایند، نیاز به تغییر و ضرورت تغییر را حس کرده، موضوع را نهادینه کرده و باقی این پروسه را طی کرده است. {beginslide id="۱۳۳" title"=برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "Participation culture I am

lurking on the OpenMokomailing lists. This is an educational experience for me. Although Ihave participated in many heated discussions concerning Free software, I have never watched such a high-profile full-fledgedFree software project start from the ground up. It's fascinating watching different sorts of geeks interact. For instance, currently there is a debate concerning the necessityof a hardware-specific emulator for the purposes of development. Asthe hardware itself isn't stabilized, one group assumes a fullhardware emulator will be of little use emulating a movingtarget. Another group argues there is no way to properly developwithout a solid emulator. Both sides are correct, of course. There is utility in earlyparticipation, with rough edges and downright dangerous areas. Theearly adopters help define the shape of the project. But there areother early adopters who wish to spend their time coding applications,not fiddling around with changes in the development environment. The tone of the debate can be somewhat rude, occasionally. Not allparticipants are polite at all times. Some people are sometimes sulky,others may become a bit grumpy. Others maintain Real Or SimulatedRespect (ROSR) at all times. The various lists sometimes border onordered chaos, with everyone going in different directions, followingthe path that interests them most. The curious thing is, this all works. Somehow, everything fits together. The unpracticed art of self-organization Consider this: how is it that huge cities like New York, MexicoCity, Bangkok, or Beijing are able to survive? Between distribution offood, water, and energy and the removal of refuse and waste how doesa city manage? Part of the answer is in planning. There is generally not onecentral authority for planning all aspects of a city, but a centralteam usually takes care of power distribution, and another may planfor water, and yet another for sewer or garbage collection. In all,these groups work more-or-less independently toward a common goal: acity that not only survives, but thrives. Mostly, these groups dealwith the management of infrastructure. More interesting is the distribution of goods and services, such asvegetables and pink plastic shoes and truck tires and gasoline. Thisis handled independently of central planning, in a distributedfashion, in a self-organizing fashion. Every individualparticipates in this self-organization, whether it is in logistics orconsumption or financing. Those few responsible for the maintenance ofa single bakery, for instance, worry only about their flours and theiryeast and their customers. Nobody outside their sphere influences them(ideally, at least). They order supplies based upon the rate theircustomers consume their products. They don't worry about the butchershop across the street, nor do they concern themselves with themega-mart up

the road. Free software as participation culture I see a parallel between the self-organizing efficiencies of acity, and the execution of a project such as OpenMoko or GNU/Linux, orFree software in general. In the case of GNU/Linux, certain projectsare huge, and more-or-less centrally organized, such as the Linuxkernel. Other projects are smaller, and managed by the one or twoparticipants, such as most of the myriad packages that make up asingle GNU/Linux distribution. There is no single administrator, noone to say, “I am the decider.” The administration of the great wide world of Free software ishandled by the participants, just as a city is truly administered notby a central authority, but by the ones who run the bakeries and thebutchers, the petrol dealers and the car mechanics and the clothingmerchants or (on a more abstract level), by the citizens who eat anddrink and drive, making those shops necessary and worthwhile. The maintenance of the road might be centrally managed,more-or-less, but the point of the road generally isn’t the driving,it’s the arrival at a destination. The point of the road is tofacilitate the shuffling of goods and services, and to make it easy tovisit friends and families, and to get to work. Similarly, the biggestcentrally-managed projects (such as Apache or the Linux kernel) arethere not as an end to themselves, but to make it possible to_do_ stuff with your computer. Our society is strongly based on participation. As on the OpenMokolists, or in the controlled anarchy of heavy traffic, participationcan sometimes be impolite, and enlightening, andgruff, and obsequious, and fun, and generally full of targetedchaos. The primary point, though, is participation. We are allparticipants, whether we are users and consumers, or if we activelywork in the organization of the process. Participation takes many forms. I have participated in a fewprojects, sometimes following the desires of a project manager,sometimes as the only coder on the project. There is nothing likereceiving an

مشارکت در مدیریت

... Participation in Management نظام مـدیریت بر مبنای مشارکت بر عکس نظام مدیریت غربی به همه اجازه می دهد پیشـنهاد کننـد مقـدمه " : مدیریت را توانایی اسـتفاده موثر از منابع محدود به منظور رسـیدن به هدف های مطلوب تعریف کرده اند "اما آیا مدیریتی قادر به اسـتفاده موثراز منابع محدود به منظور رسیدن به هدفهای مطلوب می باشد ؟کدامیک از نظام های مدیریتی / ریاستی / مشارکتی و..... می تواننـد اهـداف مـدیریت را که از جمله افزایش بهره وری است تأمین کنند ؟ توجه به تولید و افزایش بهره وری کل و اسـتفاده بهینه از منابع موجود در جامعه از ضروریات حیاتی دنیای امروزی است در این میان " مدیریت مشارکتی" به عنوان ابزاری منـاسب جهت بالاـ بردن بهره وری و پیشبرد سازمـان هـا به سوی اهـدافشان می باشـد با یاری جسـتن از مشارکت و مشورت توانسـتند مخاطرات تصـمیم گیری را کاهش بدهنـد وبه همین دلیل ضـمانت اجرایی تصـمیمات متعد د بیشترمیشود و دامنه

بصیرت و آگاهی مشورت کننده گسترده تر و روحیه کار تقویت می شود . - تعریف مشارکت : مشارکت در مدیریت عبارتست از: ایفای نقش از طریق اظهار نظر ارائه پیشنهاد تصمیم گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت های سازمان انتخاب نوع کار (T.Q.M) وجود دارد که این نگرش با تکیه بر مشارکت و همکاری کارکنان پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن تجربه شد. مدیریت کیفیت فراگیر : نگرشی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت کارکنان / مشتری و به عبارت دیگر کلیه عناصر به کار گرفته شده از تولید تا مصرف کالا در جهت بهبود کیفیت تولید کهبه جلب رضایت مشتری منجر می شود تلاش می کند. * راههای مشارکت و همکاری : مناسب ترین افراد که قادرند مشکلات و مسائل کاری را حل کنند خود افرادی هستند که کار را انجام می دهند . بنابراین باید راههایی را به وجود آورد که افراد بتوانند به ارائه نقطه نظرهای خود به بهبود روال کار در بخشی که فعالیت می کنند بپردازند . سه راهی که برای فراهم کردن چنین زمینه ای وجود دارد بدین شرح هستند که : ۱- نظام پیشنهادها : کارکنان پیشنهاد های خود را به کمیته ای که برای ارزیابی پیشنهاد تشکیل می شود ارائه می دهند و پیشنهاد کنندگان بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار می گیرند. ۲- گروه های کنترل کیفیت : گروه هایی متشکل از کارکنان یک بخش به صورت داوطلبانه بوجود می آید این گروه ها در جهت بهبود فعالیت ها به طور منظم تشکیل جلسه داده و به ارائه روشهایی برای بهبود کیفیت می پردازند . ۳- تشکیل تیم : به منظور حل مشکلات خاصی که وجود دارد یا برای اجرای بعضی از طرح ها نیاز به همکاری و همفکری افراد مختلف از بخشهای مختلف وجود دارد . ایجاد تیم های متشکل از این افراد راه حلی برای دستیابی به چنین هدفی است ضمن آنکه همکاری در قالب گروهها و تیم ها کار را لذت بخش می سازد . این تیم ها می توانند از نیروهای کارشناس مربوط به همان رشته کاری تشکیل شده باشند . * تجربه ژاپن از مدیریت مشارکتی : معجزه اقتصادی ژاپن بعد از جنگ جهانی دوم که پایه های آن از سالهای دهه پنجاه میلادی بنا نهاده شد و روند حرکت آن آهسته ولی حساب شده آغاز گردید به طوری که امروزه اجناس تولیدی این کشور از چنان مرغوبیتی برخوردار شده که عمق پیروزی ژاپن را نشان می دهد. یکی از عواملی که باعث افزایش بهره وری و پیشرفت شگفت انگیز ژاپنی ها گردید "مدیریت مشارکتی "بود. نظام مدیریت بر مبنای مشارکت درست بر عکس نظام مدیریت غربی به همه اجازه می دهد پیشنهاد کنند و نه تنها پیشنهاد کارکنان را فضولی تلقی نمی کند بلکه به آنها پاداش می دهد . ژاپنی ها با پیاده کردن اصل مدیریت بر مبنای مشارکت ظرف مدت سی سال که از اجرای آن می گذرد راه سیصد ساله غرب را طی کردند به طور مثال شرکت جنرال موتورز امریکا یکی از بزرگترین و موفق ترین شرکتهای جهانی می باشد از مدیران ژاپنی (شرکت تویوتا) دعوت می کند تا به امریکا بیایند و مشترکاً کارخانه ای تأسیس کنند که به عنوان مثال محصولش یک خودروی سواری کوچک به نام " نوا " است. مدیریت این کارخانه با ژاپنی ها و کارگرانش تماماً امریکایی هستند . قدرت برنامه ریزی و نظام مدیریت بر مبنای مشارکت در ژاپن آنقدر قوی است که آنها در کنار منابع انسانیشان بیش از دویست هزار روبات را به کار گرفته و هماهنگی بی نظیری بین آنها به وجود آورده اند . نظام مشارکتی درژاپن مبتنی است بر استخدام مادام العمر . نظام تفکر فراگیر و نظام تشکر فراگیر. در این نظام همه افراد فکر می کنند و پیشنهاد می دهند و در قبال آن تشکر و تشویق لازم از شان به عمل می آید . آمار زیر نتایج عملی نظام مشارکت در ژاپن می باشد (مربوط به سالهای ۱۹۸۸ و ۱۹۸۷) : بررسی و مطالعات که در ۶۲۰ سازمان و شرکت انجام شده نشان می دهد که درصد مشارکت کارکنان در ژاپن در حدود ۶/۶۶ درصد بوده است و از پیشنهاد های پذیرفته شده در شرکتهای ژاپن بیش از ۸۰ درصد اجرا می شود که ثمره اقتصادی ناشی از اجرای این پیشنهاد ها بیش از ۳ میلیارد دلار است . طبق این بررسی ها به طور متوسط در ژاپن هر نفر در سال ۳۷ پیشنهاد ارائه می دهد حال فرض کنیم ما نیز در ایران به مرحله ای برسیم که در ۲۰ سال آینده از هر نفر ایرانی در سال ۱۰ پیشنهاد بگیریم در این صورت ۶۰۰ میلیون پیشنهاد در سال تحول بسیار بزرگی را در کشور ایجاد خواهد کرد . * پیامدها و نتایج مشارکت : ۱- مشارکت باعث ایجاد تعهد در کارکنان می شود . ۲- مشارکت باعث می شود که کارها با کیفیت بالایی انجام گیرند. ۳- مشارکت به عنوان

عامل بروز شکوغایی افکار و ایده های تازه و به عنوان عامل تقلیل خطا های احتمالی است . ۴- مشارکت انگیزش را نیرومند می سازد زیرا کارکنان احساس می کنند مورد پذیرش بیشتر سازمان هستند و در کارهای آن در گیرند . ۵- مشارکت کارکنان موجب : افزایش کارآیی سازمان . رضایت از شغل . کاهش ضایعات و هزینه ها . تقلیل غیبت . و نهایتاً موجب افزایش همکاری کارکنان می شود . ۶- مشارکت احساس مالکیت را فراهم می آورد یعنی انسان احساس می کند که سهمی در سازمان دارد . ۷- مشارکت فرهنگ سکوت را در هم می شکند . مشارکت وسیله نیرومندی است که انسان را به سخن گفتن و سخن شنیدن وا می دارد . ۸- مشارکت روابط اجتماعی و صنعتی را در کارخانجات / سازمانها و جامعه اصلاح کرده و موجب رشد سریع و باور نکردنی اقتصادی و صنعتی جوامع می شود .

مدیریت مشارکتی، تبلور تلاش جمعی برای دستیابی به موفقیت

ارج نهادن به کارهای گروهی موجب تجمیع افکار و انجام کلیه امور به بهترین وجه خواهد گردید Participation in Management سید جواد تدینی پیامبر اعظم (ص) می‌فرمایند: «خواب همراه با علم (آگاهی و دانش) بهتر است از نماز همراه با جهل (نادانی، بی‌خردی و بی‌عقلی)» هر سیستمی که فطرتاً و طبیعتاً کارآیی و بهره‌وری بیشتری داشته باشد و با نهاد انسان‌ها و جامعه نزدیکی و انطباق بیشتری همراه باشد و بتواند انگیزه قوی‌تر و ایمان و اعتقاد بیشتری در کارکنان خویش جهت ارائه افکار، اندیشه‌ها، ایده‌ها و پیشنهادهای مفید خود ایجاد کند، تحول ژرف‌تری پدید خواهد آورد و موفق‌تر خواهد بود. «وشاورهم فی‌الامر» همفکری، مشارکت، نظرخواهی و ارج نهادن به کارهای گروهی موجب تجمیع افکار و توانایی‌ها و انجام کلیه امور به بهترین وجه خواهد گردید و اگر سازمان‌ها خواهان نیل به چنین نتیجه‌ای هستند ناگریز باید در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآیند و این مهم زمانی میسر است که باور داشته باشند، انسان‌ها در فرآیند کار نه ابزار و وسیله که عاملی مؤثر در تحقق اهداف سازمان هستند و به گونه‌ای با آنان رفتار کنند که «کار» را «بار» تلقی نکنند بلکه از کار لذت ببرند، پذیرای مسئولیت باشند و در جهت بهبود آن بکوشند. باید پذیرفت که هدف افراد از کار، تنها کسب درآمد نیست، بلکه جملگی به دنبال معنا و مفهومی برای کار و مترتب شدن فایده‌ای بر آن هستند. هنر مدیریت هر سازمان، ایجاد انگیزش و فراهم نمودن محیطی مناسب برای کارکنان است تا آن‌ها بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را به منصه ظهور برسانند. مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادها یکی از روش‌های مدیریت منابع انسانی است که به منظور حفظ حیثیت انسانی و بهبود کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. با آنکه از آغاز اجرای اصول و موازین مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها مدت زیادی نمی‌گذرد در این زمینه تجارب باارزش فراوانی به دست آمده است. گروهی از صاحب‌نظران در این مورد به تحقیقات بنیادی و عملی و تجربه اندوزی‌های عینی دست زده و نتایج گرانبهایی کسب کرده‌اند. از جمله نتایج به دست آمده از این تحقیقات این است که: وقتی امر مشارکت در سازمانی پیاده می‌شود، تمام کارکنان وجود خود را محترم، باارزش، کارساز و مؤثر می‌یابند و خود را در سرنوشت و موفقیت سازمان سهیم و شریک می‌دانند. بدین گونه آن‌ها به حق احساس می‌کنند که در شکست و زیاندهی، یا در موفقیت و سودآوری سازمان، نقش مهم و تأثیر گذاری دارند. و چون به طور طبیعی، هیچ انسان معقولی نمی‌خواهد که از احترام و ارزشی که کسب کرده بدور افتد و یا شکست و زیانی از وجود او ناشی شود، تمامی سعی و تلاش خود را به کار می‌برد تا با نهایت دقت و دلسوزی و با تمام قدرت فکری و جسمی خود در پیشرفت اموری که وی در آن مشارکت دارد، نقشی به راستی مفید و سازنده ایفا کند. در یک کلام، یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین جنبه‌های مشارکت این است که علاوه بر تشویق کارمندان به حداکثر تلاش و کوشش، نیروی ابتکار، خلاقیت و سازندگی آن‌ها را نیز شکوفا می‌کند. شوق به انجام کار گروهی و مسئولانه، افراد را وادار می‌کند که برای هر مشکلی، بهترین و عملی‌ترین راه‌حل‌ها را پیدا کنند و در شرایط خاص مدیر خود را دوست، همفکر و همکار صمیمی گروه به حساب آورند

و دوشادوش او فعالانه تلاش و همکاری کنند. حاصل تحقیقات و تجربیات پژوهشگران دلالت بر آن دارد که مشارکت سبب افزایش بازدهی، بالارفتن کیفیت، کاهش تعارض کاهش مقاومت‌های منفی نظیر: غیبت، تأخیر و کم‌کاری خواهد شد. از جمله روش‌های جلب مشارکت، روش مشارکت فردی یا مستقیم است که در زمره ساده‌ترین و ابتدایی‌ترین روش‌های مشارکت محسوب می‌شود. در این روش باور بر آن است که هرگاه انتقاد و پیشنهاد کارمندان محترم تلقی شود و مورد توجه قرار گیرد کارمندان ترغیب شده که عقاید و پیشنهادهای خود را با اشتیاق ارائه دهند. سازمان نیز امکان می‌یابد که از میان تعدادی فکر و عقیده بهترین آن‌ها را مورد استفاده قرار دهد. در تأیید این مطلب گفتنی است که یک کارگر ژاپنی در پاسخ سؤال: «چه انگیزه‌ای باعث شده است که وی سالانه حدود ۷۰ پیشنهاد فنی به کارخانه بدهد؟» جواب داد: «این کار به من این احساس را می‌دهد که شخص مفیدی هستم، نه موجودی که جز انجام یک سلسله کارهای عادی روزمره فایده دیگری ندارد.» به صورتی ساده می‌توان عنوان کرد که بهبود وضع و شرایط شغلی کارمندان، اجرای سیستم‌های مشورتی، برقراری روش‌های خودبازرسی کارکنان، مشارکت کارکنان در امور سازمان از طریق ارائه پیشنهادات، سیستم‌های انجام کار بی‌نقص از جمله روش‌های بکارگیری مشارکت در واحدهای مختلف است. سیستم ارائه پیشنهادات یکی از متداول‌ترین سیستم‌ها است و از جمله موفق‌ترین سیستم‌هایی است که در چند دهه اخیر بکار گرفته شده است. روش کار در این سیستم به‌طور خلاصه عبارت از این است که کلیه کارکنان از طریق دادن پیشنهادهای گوناگون به همفکری و مشارکت با مدیریت و مسئولان سازمان می‌پردازند و تأثیر آن نیز در ازدیاد بهره‌وری، تقلیل هزینه‌ها، بهبود طرح‌ها و برنامه‌ها، بهبود شرایط کاری، جلب رضایت مخاطبان و... چشمگیر بوده است. فلسفه اجرای این سیستم بر آن است که در دورانی که اغلب کارهای سازمانی به صورت زنجیره‌ای و یکنواخت درآمده و همین امر موجب ملال و افسردگی و فشارهای روحی شده است، گزافه نخواهد بود اگر عنوان کنیم که زدودن این دلزدگی‌ها و ملال‌های روحی یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های یک مدیر است و این روش به تحقق این هدف کمک شایان توجهی خواهد کرد. شرایط لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز چنین سیستمی عبارت خواهد بود از: - وجود علاقه و مسئولیت در مدیریت نسبت به این روش؛ - اعمال تشویق در ازا ارائه پیشنهادهای سازنده. شکل اجرای این سیستم نیز بر این صورت می‌تواند باشد که سرپرستان قسمت‌ها می‌توانند موضوعاتی را که در محدوده قسمت آن‌ها وجود دارد با کارکنان همان قسمت در میان گذاشته و از کارکنان ارائه نظر را طلب کنند. وقتی امر مشارکت در سازمان پیاده شود، تمام کارکنان وجود خود را محترم، باارزش، کارساز و مؤثر می‌یابند ممکن است مسأله یا مشکلی خاص در سطح سازمان موردنظر مدیریت باشد که از طریق مدیریت به کلیه کارکنان اعلام شده و در ادامه آن نیز پیشنهادها گردآوری شود. پیشنهادها می‌تواند بر روی فورم‌های مخصوص نوشته شده و به کارگروه نظام پیشنهادها تحویل گردد. در مورد کارکنان بی‌سواد نیز لازم است سرپرستان همکاری لازم را به عمل آورند. مرحله بعدی ارزیابی پیشنهادهاست که برای ارزیابی دقیق کار گروه می‌تواند از واحدهای تخصصی مربوطه کمک کارشناسی بگیرد. ارزیابی باید در فرجه زمانی معین انجام و نتایج اعلام گردد. جلسات ارزیابی پیشنهادها می‌تواند با شرکت کارکنان برگزار شود. ارتقای کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها و صرفه‌جویی‌های حاصل از پیشنهاد می‌تواند در قالب جایزه‌ای به پیشنهاد دهنده تحویل گردد. شخصی که به او حق مشارکت داده می‌شود تمامی سعی و تلاش خود را به کار می‌برد تا نقشی سازنده ایفا کند در مورد پیشنهادهای غیر قابل محاسبه مادی علاوه بر تقدیر و تشکر از پیشنهاددهندگان محترم، با حسب تصمیم جمعی کار گروه، امتیاز ارزشیابی اختصاص داده می‌شود. پس از جنگ جهانی دوم سیستم پیشنهادات در سطوح وسیعی از کارخانجات ژاپنی به کار گرفته شد. این فعالیت‌ها دائماً رو به افزایش رفته و مخصوصاً پس از بحران‌های نفتی و اقتصادی سال‌های ۱۹۷۰ بسیار زیادتر شده است. طبق بررسی‌هایی که در سال ۱۹۸۰ در مورد ۴۵۳ شرکت ژاپنی به عمل آمد در مدت یک سال بالغ بر ۵/۲۳ میلیون پیشنهاد از کارگران دریافت شده است. این رقم برای بسیاری از ناظران باور نکردنی است. در بررسی‌هایی که در سال ۱۹۷۹ صورت گرفته است، ۲/۵۴ درصد از کارکنان، از طریق این سیستم مشارکت

داشته‌اند و معدل پیشنهادات ارائه شده برای هر کارگر ۷۳/۴ پیشنهاد و درصد پیشنهادهای مورد قبول و اجرا شده ۷/۶۰ درصد بوده است. شاید شگفتی‌آور بنماید ولی حقیقت این است که مشارکت به صورتی باورنکردنی بر قدرت مدیران و کارکنان افزوده، انگیزش را نیرومند ساخته و می‌تواند فضای نوین سازمانی و نظامی انسانی‌تر فراهم آورد. مدیران مشارکت‌جو با کارکنان خود شور می‌آفرینند، آنان را از دشواری‌ها آگاه ساخته و در گرفتن تصمیم‌ها شریک می‌کنند و بدینسان تبلوری از موفقیت را به نمایش می‌گذارند. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید}" Participation in Management It has been said "We did not inherit this country from our ancestors. We borrowed it from our children and our grandchildren." As managers and employees, we have an obligation to pay back this debt with interest, making this country a better place to live in, providing more opportunities for growth and prosperity to our future generations. Management has the major responsibility to pay back this debt. Our employees cannot do it. Sure, they can help, but it is primarily management's responsibility. The problem is not the employee it's management. Management must be willing to change their behavior and lead by setting the example before they can hope that their employees' behavior will change. Employees listen to our words and smile politely, but they watch what we do and follow. Now is the time to pay back the interest on our debts. Managers need to answer these questions honestly to determine if they have done their part. Have I created more jobs? Have I improved the environment that I live in? Have I improved the reward system so that one of the two parents can afford to stay home and take care of their children under five years of age? Have I improved the safety of the environment I live in (not just at work, but also within the community)? Have the capability and competency of the people who work for me improved? Has the value-added content per employee continuously improved faster than inflation? On a whole, government and business have performed very poorly over the past ۲۰ years. Debt is at an all time-high. Most organizations are cutting back and laying off employees. Four out of five organizations recently surveyed stated that they would be cutting back over the next five years. The middle class has all but disappeared. It's time that management steps up its leadership responsibility, thereby ensuring that all the stakeholders benefit from the organization's performance, not just management and the investors. Management has stepped aside from its responsibility for the improvement effort by saying, "The person closest to the job knows the job best, so they should be responsible for the improvement process." This is just a sophisticated dodge to get management off the hook. Eighty to ninety percent of all the problems were caused by management and can only be solved by them. Why would any organization put the burden for

management's mistakes on its workers? They are only pawns that have been misused by management over the years. Most of them are really trying to do their very best. Asking employees to take part in the improvement process too quickly only leads to frustration when they see that the really important issues have not been addressed by management. Management's role must change. They must remove the major roadblocks that they have put in the way of the employee before the employee's zest can be unleashed. A good rule of thumb is that the management team should solve ۵۰ percent of its problems before the employees attack the ۱۰ to ۲۰ percent that they can control. Ron Hutchinson of Harley Davidson said, " If we really wanted to communicate a change in direction and a change in approach, what we needed to do as senior managers was demonstrate that we were going to live by a new set of rules and play by these rules." I was conducting a focus group meeting at a Canadian cookie manufacturing company, discussing what needed to be done to improve the quality within the organization. A gray-haired woman in her early fifties, standing about five feet tall and weighing about ۱۸۰ pounds, spoke up saying, "The white hats (management wore white hard hats when they walked out into the manufacturing floor) don't really care about this company. They are all college graduates and they can go out and get a job any place within a matter of months if this factory closes down. But I have worked here all my life. The only thing I know is how to make cookies. If this place closed down, I'd never be able to get a job. We care about what we do. We want to do a good job. Management doesn't care." Frank squires, one of America's leading management consultants, stated, "Management is not against quality. Quantity just has higher priority, Management's order of importance has been quantity, cost and quality." In the ۱۹۸۰s, management loudly broadcast and communicated to everyone that quality was top priority. But their own priorities never changed. Management empowered employees and then cut back on the work force as productivity improved. As a result, management lost their employees' trust and loyalty. You can buy a person's time, you can buy their physical presence, you can even buy their mental effort, but you cannot buy their loyalty, their trust and their enthusiasm. Those key behaviors for any improvement process have to be practical by management first. It's hard for management to: Admit they make mistakes Apologize Shoulder the blame Take time to explain Be honest Admit that they do not know it all Share information Take advise Not change the rules when it is to their advantage Alter management styles to meet different employees' needs Yes, it is hard to do all of this, but it pays big dividends

and it is what managers must do if they are going to succeed in the ۱۹۹۰s. Our professors and management consultants make this all sound easy. They talk about empowerment, employee involvement, participation and motivation, along with a neat little package of how all of this fits together in a simple three step formula. But I assure you, there is nothing like a little experience to tear apart the theoretical. Although the ideas are good, the application strategy has to be uniquely molded to your personality and the environment that you exist in. As former President Reagan stated, "Quality demands efficient management, productive use of human resources, and responsiveness to consumer needs and preferences." {endslide}

موانع اجرایی مدیریت مشارکتی

مشـارکت رفتـار مثبت‌انـدیش و اعتقـاد بـه شـکوفایی و آینـده‌نگری را در سازمان‌ها زنـده نگـه می‌دارد Participation in Management سید داوود تدینی امام علی (ع) می‌فرمایند: «علم (دانش، دانایی) چراغ عقل است، علم روشن‌کننده عقل و خرد است» وجود سیستم مشارکت زمینه‌های ابراز پیشنهاد و اظهار نظر را در کارکنان فراهم می‌آورد و رفتار مثبت‌اندیش و اعتقاد به شکوفایی و آینده‌نگری را در سازمان‌ها زنده نگه می‌دارد. تحقیقات و پژوهش‌های علمی نشان می‌دهد که مدیران ارشد و کارکنان رده‌های پایین سازمان‌ها بیش از همه آماده اجرای مدیریت مشارکتی هستند و به راحتی می‌توان مدیران ارشد را با توجیه اقتصادی و فنی و ذکر شرایط بحران‌زای فعلی و بیان تجارب موفق سایر سازمان‌ها، نسبت به اجرای روش‌های مختلف مدیریت مشارکتی ترغیب کرد. افراد مستقر در قاعده هرم سازمانی نیز، به سبب آنکه آمادگی پذیرش طرح‌ها و برنامه‌های جدید، به ویژه سیستم‌های انگیزشی و روابط انسانی را دارا هستند، با قدری احساسات و شور و شوق (که در افراد مختلف متفاوت است)، آمادگی خود را اعلام می‌کنند. مشکل اساسی در آموزش، توجیه و ترغیب مدیران و کارمندان میانی، سرپرستان و افرادی است که به نحوی در فاصله بین رأس و قاعده هرم سازمانی قرار می گیرند. گذشته از همه این‌ها، عوامل دیگری نیز وجود دارند که اهم آن‌ها را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: ۱- در سازمان‌های ما، رابطه بین مدیر و کارکنان همچنان رئیس و مرئوسی است و مفهوم کلمات مدیر و کارکنان هنوز جای خود را به رهبر و پیروان نداده است. مقاومت زیردستان در برابر طرح‌های مصوب مدیران از جمله مدیریت‌های مشارکتی، به سبب آنکه آن را بازی دیگری از بازی‌های مدیران می‌دانند و چون بادی زودگذر تلقی می‌کنند، معمولاً بسیار است. تا مدیر با زیردست خود همدل و همزبان نشود و خود را در موقعیت فکری و شغلی و اقتصادی او تصور نکند، اجرای مدیریت مشارکتی با مشکل روبه‌رو خواهد شد. ۲- اعتقاد بسیاری از مدیران جامعه ما، به رغم آنکه حتی پذیرفته‌اند مدیریت مشارکتی در سازمان آن‌ها اجرا شود، صرفاً از نگرش‌های اقتصادی سرچشمه می‌گیرد. مدیران ما با جان و دل مدیریت مشارکتی را نمی‌پذیرند و چون در توجیه اجرا، فواید اقتصادی و صرفه‌جویی‌ها و درآمدهای ناشی از اجرای پیشنهادات را شنیده و یا از دیگر سازمان‌ها دیده‌اند، پذیرفته‌اند که سازمان آن‌ها هم این روش مدیریتی را تجربه کند. آن‌ها به شایستگی زیردستان اعتقاد ندارند، و بهسازی مستمر را که از شایستگی انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد یک عامل مزاحم می‌دانند که هر روز سیستم‌های اجرایی آن‌ها را دستخوش تغییر می‌کند و راه چاره را در این می‌بینند که زیاد به قضیه مشارکت کارکنان دامن نزنند؛ مشکل دیگر در نوع نگرش مدیران به نیروی انسانی است. شاید جالب توجه باشد که در یک تحقیق انجام شده؛ ۷۶ درصد یک جامعه ۲۳۰ نفر از مدیران آموزش و پرورش و ۶۷ درصد یک جامعه ۱۶۰ نفر از مدیران صنعت «مدیران خودکامه خیرخواه» بوده‌اند. این مدیران توسط کارکنان تحت

سرپرستی خود و برای پنج سبک: «مدیر خودکامه، خودکامه خیرخواه، مشورتی، مشارکتی و آزاد» مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتیجه چیزی نزدیک به فاجعه بود. نظام مدیریت مشارکتی، یک سیستم داوطلبانه است و مدیران ما داوطلب چنین سیستمی نمی‌شوند و تنگناهای موجود از جمله اشکالات ساختاری و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌های ستادی، مشکلات ارزی و اقتصادی آن‌ها را به سوی روش‌های خودکامه و در نوع ترجیحی آن خودکامه خیرخواه بکشاند. ۳- مانع دیگر، مشارکت زیردستان است. البته این مانع بزرگی نیست چرا که ممکن است در آغاز، درجه و میزان مشارکت آن چنان بالا نباشد، ولی عملکرد مثبت مدیران در جلب مشارکت زیردستان و برخوردهای مناسب با مشارکت‌جویان می‌تواند بقیه را نیز ترغیب به همکاری و مشارکت کند. چنانچه تأخیر در رسیدگی به پیشنهادهای افراد و گروه‌های کنترل کیفی، تعویق آموزش‌ها و پرداخت جوایز و نیز اجرای مصوبات حادث شود، درجه مشارکت نیز کاهش می‌یابد. لذا عملکرد مدیریت و مشارکت زیردستان، رابطه متقابل و مستقیم دارند. ۴- مدیریت مشارکتی در سازمان‌هایی که دارای بحران‌های محیطی و جو ناآرام و غیرکارا بوده و از آرامش کافی برخوردار نیستند، پا نمی‌گیرد. ترس، ملاحظه‌کاری، گروه‌گرایی (بر اساس قومیت، زبان، محل سکونت، سن، تجربه، محل تحصیل و...) و داخل شدن در این گروه و آن گروه و دخالت دادن آن در تصمیم‌گیری‌ها (چه از طرف مدیریت، چه از طرف کارکنان) سهم موفقیت مدیریت مشارکتی است و متأسفانه از این قبیل موارد در مؤسسات ایرانی کم نداریم. ۵- مانع پنجم در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی، عدم تثبیت مدیریت ها در سازمان‌ها است. البته در این زمینه عدم تثبیت کارکنان نیز می‌تواند مهم تلقی شود. بارها دیده شده است که تغییر مدیری، اجرای مدیریت مشارکتی را به تعویق انداخته و حتی در یکی دو مورد به تعطیلی کشانده است. مدیران ارشد سازمان‌ها چون بر اساس نظام ارشدیت انتخاب نشده‌اند و برای مادام‌العمر خود را در اختیار سازمان نگذاشته‌اند، و هر آن در انتظار تعویض و یا انتقال و در نتیجه در حال تزلزل هستند، لذا تزلزل در اجرای مدیریت مشارکتی نیز جو غالب سازمان می‌شود و موفقیتی را شاهد نخواهیم بود. با تغییر مدیر و آمدن مدیر جدید، ممکن است اجرای مدیریت مشارکتی ماه‌ها به تعویق افتد و در این حال، آنچه را که در بند سوم گفتیم خود را نشان می‌دهد و نیاز مجدد به هر آنچه که انجام داده‌ایم، بار دیگر احساس و لمس خواهد شد. تجربه یکی از شرکت‌های ایرانی (رادیاتور ایران) که از مدیران با ثبات‌تری برخوردار بوده است نشان می‌دهد که موفقیت مدیریت مشارکتی در ارتباط مستقیم با تثبیت مدیران و عدم تغییر آن‌ها است. البته این به آن معنا نخواهد بود که مدیران نالایق را ماه‌ها و سال‌ها بر سر کار نگه داریم تا مدیریت مشارکتی موفق‌تر عمل نماید. بدیهی است که مدیریت مشارکتی با مدیران نالایق و نیز غیرثابت به نتیجه نخواهد رسید. ۶- مشارکت، یک مسیر دو طرفه است؛ چون بعضی اوقات مدیران تصور می‌کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی از این مشارکت‌پذیری خواهند برد، لذا بعد از مدتی درجه مشارکت کاهش می‌یابد. بارها دیده شده که مدیر ارشد مؤسسه‌ای در مورد تصویب جایزه برای پیشنهادی که چند صدهزار تومان و یا حتی چند میلیون تومان سود و صرفه‌جویی و یا درآمد عاید مؤسسه کرده، با خست برخورد می‌کند و این خود، یک مانع است. ۷- عامل دیگر، زمان است. مدیران ارشد سازمان‌ها برای اجرای مدیریت مشارکتی و بهره‌جویی مادی و معنوی از اجرای این سیستم غالباً عجله دارند و چون در مدت زمان کوتاهی (یک تا دو سال و حتی کمتر) نتایج مورد انتظار خود را که عموماً نیز مادی است، نمی‌یابند، به عناوین مختلف درصدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند مدیریت مشارکتی برمی‌آیند و ضرب‌المثل معروف «گر صبر کنی، زغوره حلوا سازی» را فراموش می‌کنند. در سال ۱۹۹۰، درصد مشارکت و به تبع آن میزان بهره‌جویی مادی و معنوی در ژاپن ۶۷ درصد بوده است و این در حالی بوده است که ژاپنی‌ها از ۱۹۴۸ اجرای مدیریت مشارکتی را شروع کرده‌اند. ۸- کم‌اهمیتی به آموزش یکی دیگر از موانع است. آموزش مشارکت‌کنندگان در زمینه اصول مشارکت، ابزارهای آماری، ابزارهای هفت‌گانه گروه‌های کنترل کیفیت، روش حل مسأله خلاقیت و نوآوری، تشکیل جلسات و مقوله‌های دیگر معمولاً- بسیار کم‌ارزش و بی‌اهمیت تلقی می‌شود و چون بابت آموزش باید هزینه‌هایی هم صرف شود، معمولاً- مدیران این روش‌ها را بی‌اثر و هزینه‌بر

می‌دانند و برای آن‌ها زحمت خاصی را متحمل نمی‌شوند و هر آنچه را که در ابتدا و با زحمت فراوان به دست آمده است، به راحتی از دست می‌دهند.

مدیریت مدرن و مشارکت سازمانی

... organizational Participative در مدیریت مدرن، مشارکت کارکنان یعنی سهیم نمودن آنان در منافع و اهداف سازمانی فرشید مردانی نقش عامل انسانی در پیروزی و شکست برنامه‌ها و اهداف سازمانی نقشی حیاتی است. بنابراین باید اساس کار را بر روی نیروی انسانی آموزش‌دیده، باتجربه، کارآمد متعهد و مخلص بنا نمود. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه در سازمان‌ها تلقی می‌گردد که مدیران جهت حفظ صیانت جایگاه این سرمایه عظیم مسئولیتی سنگین بر عهده دارند. مشارکت کارکنان یکی از مهم‌ترین وظایف هر مدیر، حفظ کارکنان خود در حدی مطلوب و به‌روز نمودن آنان می‌باشد که این با ارتقاء علمی و اجرایی کارکنان به واسطه آموزش و بهبود وضعیت کارکنان تحقق می‌یابد. یک مدیر پس از معرفی کارکنان جهت آموزش دوره‌های لازم و شناخت توانایی‌ها و استعدادهای آنان باید با بهره‌مندی از زمان، مکان و جایگاه مناسب، پرسنل توانمند را انتخاب نماید، تا بتواند به وسیله آنان اهداف سازمان را به نتیجه مطلوب برساند. مدیر، با تفویض اختیار و مشورت کردن با کارکنان خود، آنان را در امور اجرایی دخیل می‌نماید که این مشارکت باعث ایجاد انگیزه در میان پرسنل شده و کارها به صورت منظم و دقیق و مطلوب پیشرفت می‌کند. مشارکت کارکنان به مدیر این امکان را می‌دهد که به راحتی از هوش ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد، تا کارها سریع‌تر انجام شود. مدیر مدرن باید جهت رفع مشکلات سازمانی از تفکرات و نظرات کارکنان خود به نحو احسن استفاده نماید و در تصمیم‌گیری‌ها به نحوی عمل کند که مشخص شود از نظرات آنان استفاده شده است. این روش باعث می‌گردد کارکنان خود را در انجام امور سهیم دانسته و کارها را با انگیزه‌ای بیشتر دنبال نمایند. مزایای مشارکت کارکنان مدیریت مشارکتی پدیده‌ای است ذهنی و فرهنگی که باعث می‌شود کارکنان بی‌انگیزه و نظاره‌گر، به کارهای گروهی کشیده شوند و احساس مسئولیت نمایند. این شیوه باعث ارتقای میزان بهره‌وری، ابتکار، انضباط، تقلیل تنش‌ها و شکایات، افزایش تحرک، اجتناب از جزئی‌نگری، تصمیم‌گیری جمعی، انعطاف‌پذیری، جلوگیری از خودبینی و خودکامگی، مردم‌سالاری، رشد شخصیت و... می‌گردد. تمامی این نکات در صورتی عملی است که اهداف سازمان روشن باشد، تقسیم کار انجام شود، از مهارت‌ها و تجربه‌های کارکنان به صورت مناسب استفاده شود، آموزش‌های مناسب به کارکنان داده شود، امنیت شغلی وجود داشته باشد، جو اعتماد برقرار باشد، عوامل تشویقی به صورت بی‌طرفانه اجرا گردد، وضعیت کاری و معیشتی کارکنان مطلوب باشد، کارکنان به بلوغ کاری و روانی رسیده باشند، زمان مناسب و مکان مناسب و شغل مناسب در دسترس باشد، سازمان بتواند از نظر مالی هزینه کارکردهای موجود را تقبل و اجرا نماید. همچنین شناسایی نیروهای بااستعداد، ایجاد فضای اخلاص و تعهد، سهیم شدن کارکنان در بهره‌وری، ایجاد انگیزه با عوامل تشویقی و تنبیهی، برقراری ارتباطات سالم سازمانی، انجام امور اداری و دیوانی در اسرع وقت با رایانه‌ای نمودن امور جاری (اتوماسیون)، جزء پیش‌نیازهای مشارکت بوده و لازم است استانداردهای بنیادین برای اجرای امور کاری تعریف گردد. ضرورت دارد که سلسله مراتب اداری از مدیریت عالی به مدیریت میانی و پرسنل رعایت گردد و ارتباطات از فرد به فرد و از گروه به گروه تحول یابد. یکی از پیش‌شرط‌های اجرای امور سازمان به صورت مشارکتی، شناسایی و تعریف ساختار مشخص سازمانی است، تا بر اساس آن بتوان اقدام به پیاده نمودن اهداف سازمانی نمود. نحوه طرز برخورد و تلقی کارکنان عامل اصلی رسیدن به اهداف سازمانی است، پس مدیران باید طوری برخورد نمایند که کارکنان خود را شریک در کارها بدانند و آرام و بی‌دغدغه و البته مبتکرانه به بالا بردن کیفیت کار بیندیشند. مهم‌ترین عنصر بالا بردن فرآیند کارها تشویق و تنبیه به موقع کارکنان، استفاده مناسب از نظرات آنان در خصوص ایجاد شعار نوین برای بهبود کیفیت کارهاست. دخالت کمتر

مـدیریت در امور جـاری، اجـازه دادن به کارکنـان در انجام امور با اعتماد به آنها، ایجاد تعهـد در میان پرسـنل جهت انجام کارها و سهیم نمودن کارکنان در منافع سازمان، موجب تسریع در رسیدن به اهداف سازمان می‌گردد. مدیر مدرن می‌تواند با آموزش دادن مستمر و فراگیر، ممیزی رونـد امور، اطلاع‌رسـانی به موقع، و فرهنگ‌سـازی منـاسب جهت کارکنان خود، به موفقیت در رسیدن به اهداف اساسـی سازمان امیدوار باشد. در ضمن باید زیرساخت‌های سازمان طوری طراحی شود تا باعث دگرگونی مثبت در سازمان شده و از وضـعیت موجود به وضـعیت مطلوب مبدل شود. بنابراین در مدیریت مدرن، مشارکت کارکنان یعنی سهیم نمودن آنان در منـافع و اهـداف سازمـانی که زمینه‌سـاز هوشـیاری و فعـالیتِ بـا طیب خـاطر پرسـنل جهت نیل به اهـداف می‌گردد.{beginslide id="۱۳۳" title=برای مشاهـده متـن انگلیسـی مرتبـط بـه صـورت کشـویی اینجـا را کلیـک فرمائیـد} "The biggest organizational blind spot Participative design basics Let's be honest. There are some things we know to be true without needing someone to prove it to us. Did you ever really doubt that cigarette smoking is hazardous to your health? Do you need proof that talking on a cell phone while driving a car increases risk of accident? Does anyone really question that abused children are more likely to be abusive adults? We have a sort of collective consensus about these things. We know other people will agree with us. We even feel safe talking about these topics in social situations because they pose low risk of disagreement. OK, here's another one: Do you really think bureaucracy is the best way to get things done? I'll bet my collective consensus most of you agree that bureaucracy is a badly flawed system we grudgingly make the most of. So why, then, do organizations continue to function in ways most acknowledge to be frustratingly ineffective? We all have blind spots areas of behavior or personality that are outside of our awareness. Blind spots cause problems when they contradict our intended purpose. Smiling while apologizing to someone, for instance, sends a very confusing mixed message. Organizations have their own blind spots. One such blind spot that is the root of many problems and missed opportunities is the bureaucratic organizational design. Company leaders devote considerable resources and talent hoping to achieve great accomplishments and success. They search for ways to empower employees, dreaming of high levels of cooperation, creativity, and initiative. They implement programs, training, change initiatives, and new technology to reach these ends. Yet, in the long run, too many of these efforts fail to deliver expected results. What's wrong with this picture? Much like a blind spot, organizational design is overlooked as a key to organizational breakthrough. Indeed, the design structure underlying the vast majority of companies and organizations has remained unchanged for over ۲۰۰ years (Emery and Purser, ۱۹۹۶, p. ۵۰). That design is the command and control hierarchy. Bye bye bureaucracy Basically, there are two ways to structure an organization. One is a command and control structure where

responsibility for coordination and control of work occurs one level above where the work is being done. This is called Design Principle ۱ (DP۱), and it typifies the familiar bureaucratic organizations in which we've all worked. The other is an organizational structure where coordination and control of work tasks is done by those actually doing the work. This is called Design Principle ۲ (DP۲) and it is the structure necessary for truly self-managing organizations. (Emery and Purser, pp. ۱۰۲-۱۰۹) Most organizations are still command and control structures (DP۱). This design made sense back in the industrial age, but not any more. In those days, employees were viewed as replaceable cogs in the organizational wheel. Easily replaceable, they needed the guidance and expertise of supervisors to oversee their performance. The DP۱ structure worked well with a vast untrained workforce in a predictable environment. Many of us have prospered in just such organizations. In today's turbulent environment, however, the DP۱ structure is no longer adaptive. Managers and supervisors can't be experts in every facet of the complex workplace, and employees no longer tolerate being treated like cogs in a wheel who need to be told what to do. Increasingly, the workforce consists of knowledge workers, who are capable of managing their own work and need to do so to maximize creativity. Research conducted by Fred Emery and other social scientists identified a litany of problems with bureaucracy. The following are just a few they found (Cabana, ۱۹۹۵, p.۲۲۱): Bureaucracy stifles creativity, learning, and enthusiasm. The bureaucratic workplace reinforces competition rather than cooperation. People withhold valuable information that might give another internal person or group a competitive advantage. Those at the top rarely have an idea of what is really happening below them because subordinates distort and filter information as it travels up the hierarchy. Bureaucratic organizations create a vicious cycle. They assume employees need to be told what to do and get exactly that employees who wait for guidance and don't take responsibility. When employees behave this way, organizations often "get tough" and respond with more control. Improvement programs like TQM, empowerment, and re-engineering eventually bog down because they still retain centralized control and fail to alter the organization's underlying structure. Say hello to self-management Although new to the United States, participative, or self-managed, organizational designs are being widely adopted in other countries (Emery, ۱۹۹۳, p.۱۶). Self-managing organizations have competitive advantages because they extend the skills and functions of their employees and reassign responsibility for control and coordination of work to the level where it is performed. Self-

managing organizations are based on the DP۲ structure, wherein team members can decide among themselves how to manage their work activities. Self-management is radically different from the command and control structure to which we've grown accustomed. It is so far off the radar of many organizations that they don't even see it. Even when they do see it, the decision to shift to a self-managing approach is an enormous one that affects every aspect of an organization. It not only changes how work gets done, but it also transforms the values and culture of an organization. The pathway to redesign requires that business strategy, organizational architecture, support systems, and human resources systems all be re-aligned with one another. When these components are aligned to support self-management, organizations are more effective, flexible, and adaptive. The prospect of designing a self-managing organization is challenging, but the rewards are substantial. What's In It For Me? So why would an organization decide to cast aside it's cherished relationship with bureaucracy in favor of the uncharted waters of self-management? Self-managing organizations are cheaper to run, they have lower overhead. Self-managing organizations are more productive. The self-managing organization is a more effective way to get things done. Employees display higher levels of involvement, responsibility, and commitment. Employees take more initiative and demonstrate more creativity than their counterparts in command and control organizations. Compared to their command and control counterparts, self-managing organizations are more flexible. They anticipate and adapt more quickly to changes in the marketplace and surrounding environment. Been There Done That A barrier to self-management in the United States is the belief among many companies that they've already tried it. Many organizations implement programs under the guise of self-management, such as self-managed teams and employee empowerment. Unfortunately, most of these programs are just window dressing because the underlying organizational structure remains DP۱. The trend in the U.S. is "to pretend you can have a self-managing group, with a supervisor who is re-labeled as a trainer, leader, or coach when in truth responsibility hasn't really been shifted to the team (Emery, p. ۸)". Changing a supervisor's title doesn't reap the benefits of self-management unless the organizational structure is changed to DP۲. Cosmetic changes that don't address the organizational structure eventually fail, leaving both management and employees sick of terms like self-management and empowerment. Cosmetic changes that don't work also leave the organization vulnerable to grabbing the next hot management tool-of-the-

month that inevitably comes along. No wonder employees groan when they hear about another new organizational initiative. They know it, too, will be gone before long, so there is little incentive to pay much attention. Participative design basics If you've hung in there this far, you're probably ready for some "how to". The remainder of this article provides an overview of the participative design process for creating a self-managing organization. A word of caution though, don't go out and try this on your own. Bring in a knowledgeable consultant with advanced training in participative design theory and methods. Participative design (PD) is the basic building block for creating a self-managing organization. It is a method for moving from a bureaucratic model to one in which people restructure their own workplace no design is imposed. It is unique because the responsibility for coordination and control of work moves away from supervisors to the people actually doing the work. The vehicle for implementing the self-managing design is a one or two day event called the participative design workshop (PDW). Before any workshops are conducted, however, considerable planning and education are required. Think And Talk Time The transition from a DP۱ to a DP۲ is a profound change that requires absolute commitment from leadership and extensive education throughout the organization. It is critical that executives, managers, supervisors and team members have conceptual understanding of participative design principles. Team boundaries must be negotiated within the overall vision and mission of the organization. The roles of managers and supervisors must be carefully redesigned, and support must be provided to help them make the adjustments. Like any good initiative, the participative design process begins with an organization-wide communication and education process. This phase is more important than usual, however, because the result of the participative design process is a fundamentally new organization in terms of structure, culture and values. The outcome of this journey is heavily influenced by how clearly employees understand the design principles and concepts of self-management. Take time to make sure this happens. Education and planning varies from organization to organization, but should always begin with senior management. Union involvement should also begin at this point where applicable. Educational workshops, presentations and discussion groups help managers understand the differences between bureaucratic and participative structures, and how their outcomes differ. One way to educate managers is to conduct an abbreviated PDW to give them a chance to experience the process directly and assess its applicability. (Purser and Cabana, pp. ۲۰۹-۲۱۱) After working with management, facilitators

conduct educational forums throughout the organization. Employees at all levels need time to assimilate the new concepts and learn about participative design. It is useful to distribute and discuss a Q&A booklet that addressees many of the typical concerns and questions employees will have. The Vision Thing Before embarking on a participative design process, the organization needs a clearly defined and compelling vision. Employees need to know where they are headed and why it is important. Ideally, the vision is established in a participatory process as well, so that widespread commitment and responsibility are achieved. The best method for accomplishing this, also developed by Fred and Merrelyn Emery (Emery and Purser, ۱۹۹۶), is called the search conference. Search conference is a participative process that enables a large group to collectively create a plan for the future that its members themselves will implement. OK, Some Rules Are Necessary The final step before conducting PDW's is the creation of minimum critical specifications against which all designs are developed and measured. Management must spell out specific written boundaries within which teams must work. Examples might include "no increase in staff" or "maintain the same level of customer satisfaction". Minimum specifications might also include required outputs or quality levels from teams. Management must balance the need for guidance with the risk of creating too many "rules" that smother the creative process. During the PDW's these minimum specifications will be posted for all to see. These minimum specifications create boundaries within which teams are free to be responsible for the control and coordination of their own work. How Many, How Long? The PDW is a flexible process that can be adapted to fit organizational needs. Depending on the size and complexity of the organization, a PDW can last one or two days. The PDW usually consists of ۲۰-۳۵ people from the organization working in small groups. The process requires one or two facilitators who have been trained in the PDW approach. Sufficient space for group movement, and plenty of flip charts for reports are needed. Where To Start? The participative design process usually starts at the bottom, among naturally occurring sections of the organization, such as teams, work units or departments. "Change the design principle first amongst people who collectively know their section of the organization and can readily get on with the work (Emery, M., ۱۹۹۵, p.۱۴۱)." Once lower levels are redesigned and functioning, the higher organizational levels can be redesigned. Before starting a participative design process, it is absolutely necessary to have a written binding agreement for some reasonable time that the design will be DP۲ rather than DP۱.

Without such an agreement, teams and departments will lack the "legal" basis for being self-managed and people will invariably slip back into DP۱ behavior. The agreement provides teams with the protection and freedom they need to manage their own work. Who Attends? Group size is an important PDW consideration. If the work group or unit is small (between ۴-۱۲ people), it is best if everybody works together on the design. When a larger section of the organization is being redesigned, it is necessary to get wide participation that reflects a deep slice of the organization. Mixed teams from the same department or unit can work in parallel during the workshop and then integrate their designs. Or, with larger units, teams can participate in separate workshops and integrate their designs later. Participative design workshop First: Analyze The PDW begins with introductions and an overview of the agenda. Top management meets with the group briefly to review organizational purpose and the minimum critical specifications, that remain posted throughout the PDW. Before the analytical work begins, the facilitator introduces the six critical human requirements for motivated work (Emery and Thorsrud, ۱۹۶۹) and explains how the designs of traditional work systems fail to satisfy these requirements. These six criteria must be designed into the work structure for people to be fully responsible and committed to their work. The group creates a matrix that rates the extent to which their current jobs meet these six critical requirements. The facilitator also introduces the matrix for mapping team skills. The group creates a chart that compares the essential skills required by their work function to the existence of those skills among team members. Then, groups report their findings on both matrices and will use this information during the redesign phase to diagnose where gaps exist. Second: Redesign At the outset of the redesign phase, the facilitator presents the democratic design principle and explains how DP۲ influences the six criteria for motivated work and how it relates to skill levels. Participants are now ready to focus on redesigning their structure. Groups start by drawing up rough outlines of their existing work flows and structure. These charts show how decisions are currently made and how closely the current structure resembles either bureaucratic or participative designs. Next, groups are ready to redesign their own structure to produce the best possible design for everyone. Their new designs will be measured against whether they enhance people's critical psychological requirements, build flexibility through skill redundancy, and reduce bottlenecks in the work flow system. During a plenary session, groups present and compare their initial design options. Other groups give feedback and suggestions for

improvements. The facilitator then provides a briefing on implementation practicalities and issues that must be taken into account in final designs. Based on this input, teams make additional adjustments to their designs. Third: Implement During this phase, groups develop a comprehensive and measurable set of goals and targets for their unit. Teams must develop their own full range of goals, addressing operational, business, human resources, and technical areas. The goals must be clear, realistic, and challenging. Psychology ۱۰۱ tells us that employees will commit with more enthusiasm to goals they develop. Initial team goals will still require negotiation with middle management to ensure targets are consistent with and support the overall organizational vision and goals. This is a key role for middle managers in self-managing organizations. Teams also will determine training requirements based on careful analysis of their skill matrices. In this fashion, teams develop their own training plans rather than having them imposed from above. They identify the training they will need to function as a self-managed team. At this point, teams specify additional organizational arrangements that will be required to become self-managing. These might include feedback mechanisms, equipment, job rotation procedures, support needed from other groups, and staffing needs. There's more - organizational support The PDW is just part of the ongoing redesign process. Other organizational systems must be adjusted to provide support for new participative work structure. Communication systems have to be aligned with the new work teams to insure essential information and data is readily available to teams. This may require new data gathering and distribution systems. Self-managed teams and groups might need additional equipment or meeting space to fill their expanded functions. In some cases people may have to be moved to new locations to work more closely with newly configured teams. Human resources systems will need modification to fit the new organizational structure. Individual-based performance evaluation no longer fits in the team environment. New evaluation methods that hold teams accountable for outcome performance will have to be developed. Selection, orientation, and training issues will also need considerable attention. Finally, training support will be needed to help teams develop the skills and capacities to assume greater responsibilities. Mid-level managers and supervisors will need considerable training and support to help them adapt to their changing responsibilities in the new environment. Often, this group is most resistant to self-management, because it stands the most to lose in terms of status, authority and job clarity. New career paths often accompany or follow the transition to self-management.

In a self-managing organization, economic gains must be shared equitably with those responsible for performance improvements. Self-managing teams work hard to achieve their goals, and they expect their achievements to be compensated. One approach is a "pay for skills system in which employees are awarded points for skills they possess. When people reach a certain number of points, they move up a band in the compensation system (Purser & Cabana, p ۲۳۲)". In a self-managing system, the compensation system may also be adjusted to support group accountability for performance goals that cut across the organization. Gain-sharing should be spread across the whole organization. {{endslide

مشارکت و مشورت

... Participative از دیـد فلسـفی در مفهوم مشـارکت انـدیشه‌های راسـتین ور اهبر جـای دارد سـراج الـدین خـانزهی مقـدمه: مشـارکت شایـد تنهـا رایـج ترین موضوع در بررسـی و بـاز کـاوی رفتـار سازمانی در اداره عمومی است. مـدیریت مشارکت جو در کـانون تاخت و خرده گیری هواداران رفتار انسانی بر روش‌های کهن در رفتار سازمانی، به ویژه بر مـدیریت علمی، جای داشت. در جنبش دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ و امور اداری عمومی نو، مشارکت جایی نمایان داشت، و بخش عمده کوشـش در بالندگی سازمان را هم اکنون در اختیار دارد. مشارکت یک مفهوم بنیادی در بررسـی انگیزش و نیز موضوعی بنیادی در بررسی تصمیم گیری است، زیرا در گسترده فراگرد انتخـاب و گزینش جایگاهی ویژه دارد. با این همه به رغم بسـیاری از گواهه‌های حاکی از اهمیت مشارکت در مـدیریت عمومی، بسیاری از سازمانهای دولتی همچنان ساختار رده بندی شده را حفظ کرده، از راه فرادگردهای غیر مشارکتی، و به نسبت متمرکز، به کار می‌پردازنـد. مدیریت مشارکت جو دشواریهای یگانه‌ای بر امور اداری دولتی پدید می‌آورد. از یک سو انبوه در خـور تـوجهی از گواهه‌هـایی کـه بر پـایه نوشـته‌های رفتـار در دسـت اسـت، اشـاره بر آن دارنـد کـه شـکلهای مـدیریت و کارگردانی مشارکت جو در بسـیاری از زمینه‌هایی که دولت در آنها به کار می‌پردازد، کارآمدی و اثر بخشـی بیشتر دارد. افزوده بر آن، یـک سـنت ریشه دار و دور و دراز وجود دارد که دولت در پدیـده‌های تازه مـدیریت از بخش بازرگانی پیش و برتری داشـته، بخشـی که هم اکنون به گونه‌ای فزاینـده بـا نیک سازیهای مشارکت جویانه همراه است. از سوی دیگر نیروهای سـهمگینی که ویژه بخش دولتـی هسـتند به بسـتن راه گسـترش مـدیریت مشـارکت جـوگرایش دارنـد. نگـاهی به اسـرار و اهـداف و مشاوره در سیره معصومـان(ع) یکی از مسائل اساسـی در سیره و منطق عملی پیشوایـان معصوم(ع) مسـاله مشورت و مشـاوره است. به طوری که از برخی از اصـحاب رسول اکرم(ص) چنین نقل شـده است: هیـچ کس را ندیدم که با اصـحاب خود بیشتر از رسول خدا با اصـحابش مشورت کنـد. آنـان چه ضـرورتی در این اصـل احسـاس می‌کردنـد: آیـا آنچه برای آنان اهمیت داشت، پرورش روحیه مشورت در عرصه‌هـای مختلف فرهنگی، اجتمـاع، سیاسـی، نظـامی و... بود یا دسـتاوردهای آن؟ شورا مایه انس و صـفا و الفت اجتماعی، پیوند مردم، ارزش یافتن آنان، اسـتفاده از دیدگاه ها و مواضع فکری و علوم و آگاهی دیگران، پرهیز از استبداد رای و پی آمدهای وخیم خودرای، مشـخص شـدن قـدر و جایگـاه انسانهـا در امور اجتمـاعی وعرصه‌هـای فکری و فرهنگی می‌گردد. در زیر آیاتی چنـد در خصـوص مشـورت و مشـاوره که در قرآن و احـادیث آمـده و بیـانگر اهمیت مشـاوره و مشـورت است ذکر گردیـده است: «وامرهم شوری بینهم»؛ لیقتـدی به غیره فی المشـاوره و یصـیر سـنه فی امته»؛ «من اسـتبد برایه هلک»؛ «لاظهیر اوثق من المشاوره»؛... مشارکت مشـارکت در قلمرو صـنعت و بازرگـانی بـدین منظور پرورده گردیـده تـا مردم را از دیـدگاه روانی و عاطفی نه تنها در کارگردانی

صنعت بلکه در مالکیت آن شریک سازد و از این راه افزوده به ستیز با حالت روانی سرخوردگی و از خود بیگانگی ناشی از پیچیدگی‌های کار پایه‌های پایداری و پایانی صنعت و بازرگانی را نیرومند سازند. مشارکت در کارگردانی صنعت سبب شد تا کارکنان صنعت برای دست یابی به هدفهای بلند برانگیخته شوند و با کوشش فزاینده دست یابی به هدفهای گروهی و سازمانی را در شمار هدفهای شخصی خود قرار دهند و بر میزان بازدهی و کارآیی خود بیفزایند. مشارکت کارکنان در کارگردانی واحدهای صنعتی و بازرگانی با کامیابیهای بسیار همراه گردید. بررسی‌های گوناگون و بیشمار نشان دادند که به دلیل گسترده کردن دامنه مشارکت در مدیریت نه تنها کیفیت کار بهبودی می‌یابد بلکه پذیرش دگرگونی و سازگاری با دگرگونیها رو به فزونی می‌گرایید. طرح مشارکت کارکنان در مالکیت هم اکنون پذیرش همگانی یافته و آثار سودمند آن در عمل پدیدار شده است. برخی از سودمندیهای مادی و معنوی آن می‌تواند چنین باشد: الف- بهره‌های توسعه و شکوفایی اقتصادی بگونه‌ای متعادل میان گروه بسیاری از مردم بخش می‌گردد و نظام بسته مالکیت و سرمایه داری که سبب انباشت ثروت است برهم می‌خورد و از راه توزیع ثروت میان مردم سرمایه داری مردمی، و نه مالکیت اجتماعی، گسترده می‌گردد. ب- مردم از پی آمدهای کار و کوشش خود بهره سر راست می‌گیرند و به بهبود چیزی که خود در پدید آوردن آن شریکند شوق بیشتر نشان می‌دهند. پ- مردم سالاری صنعتی و تولیدی پدید می‌آید و توان اقتصادی مردم به تناسب افزایش می‌یابد. ت – مردم بر سرنوشت خود نظارت بیشتر می‌کنند و به خودگردانی در زندگی خو می‌گیرند و از کار خود خشنودی به دست می‌آورند و از جابه جایی و رها کردن کار دوری می‌جویند. ث- رشد و توسعه به نسبتی شتابان تر پدیدار می‌شود و افزایش در بهره وری کار آشکار می‌گردد. ج- مالکیت رسمی و عملی کارکنان به مالکیت روانشناختی و یکپارچگی آنان با مدیریت می‌انجامد و پی آمدهای اجتماعی، روانشناختی و رفتاری بسیاری پدید می‌آورد. فلسفه مشارکت: با آنکه از پدید آمدن اندیشه مشارکت در مدیریت و در مالکیت صنعت و بازرگانی دیری نمی‌گذرد و یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند که مشارکت در هر دو زمینه با کامیابی رویارو بوده و سودمندیهای همگانی فراهم آورده است ولی رشد و پراکندگی پدیده مشارکت هنوز بگونه‌ای در خور صورت نگرفته است. در میان عامل‌هایی که از گسترش تیزگام مشارکت جلوگیری می‌کند نبود فلسفه‌ای است که زیر ساز کوشش‌های مشارکت جویانه را استوار سازد و فهم آن را آسان گرداند و تعهد به آن را بیافرینند. افزوده بر آن چون مشارکت پدیده‌ای ذهنی است و باید در فرهنگ مردم جای خود را گشوده سازد و با بسیاری از قالبهای ذهنی و پیش داوریهای سنتی معارضه کند بنابراین رشد و پراکندگی آن چندان آسان و هموار نبوده است. پاره‌ای از کشورهای جهان مشارکت کارکنان را در مالیکت صنعتی نوعی بیم و تهدید بر نظام سرمایه داری آزادی تلقی کرده و در پذیرش آن شوق و هواداری لازم را فراهم نیاوردند. برخی از نظام‌های سیاسی و دیوانسالاری بزرگ و متمرکز نیز به دلیل‌های گوناگون اختیار تصمیم گیری را سخت متمرکز کرده و مشارکت مردم را محدود و ناممکن ساخته‌اند. با این وجود هم اکنون از قید و بندهای ناخواسته و ناروا رهایی یافته‌آند و تمرکز قدرت و نادیده گرفتن یاریهای آگاهانه مردم ها نابرازنده شناخته شده و مشارکت در همه زمینه‌های زندگی مردم به صورت مفهومی کلیدی برای انگیزش و تعهد و تحو بیشتر پذیرفته شده است. از دید فلسفی در مفهوم مشارکت اندیشه‌های راستین ور اهبر جای دارد. بنیادی ترین اندیشه زیر ساز مشارکت میان آنان می‌تواند به برخاستن و خیز برداشتن یاری دهد وسود و بهره مندیهای بسیار برای همه فراهم آورد. اندیشه دیگر آن است که مشارکت یک فراگرد است و نه یک فرآورده و پی آمد ساکن و ایستا. پذیرش این اصل که مشارکت فراگردی است که از راه آن مردمان به دگرگونی دست می‌یابند و دگرگونی را خود پدید می آورند وجزیی از دگرگونی به شمار می‌آیند و با دگرگونی بودنهای خود را به شدنهای دلخواه تبدیل می‌کنند لازم می‌سازد که مشارکت را در قالب پی آمدهای چندی آن ننگریم که به پی آمدهای چونی و معنوی آن که گاهی ناآشکار و بیرون از ابزار اندازه گیری چندی است توجه نماییم. مشارکت در چنین مفهومی بر جنبه‌های معنوی و روانی بالندگی و رشد شخصیت انسان تاکید می‌گذارد و به ارزشهای والای شکوفا کردن وجود و تامین نیازهای فرا مرتبه

وی نظر می‌دوزد. مشارکت در این معنی به گونه فراگردی با پیوندهای چند سویه است که به پدید آمدن و آفرینش دانش و آگاهی نه دادن یا دریافت آن اشاره دارد. در این معنی مشارکت به عنوان راهبرید به شمار می‌آید که فرصتهای نیکویی را می‌آفرینند تا مردم برای از میان برداشتن و دشواریها و گشودن مرزهای بسته به راه‌های تازه دست پیدا کند. در چنین زمینه فکری و برداشت فلسفی از مشارکت، به آسانی می‌توان آن را فراگرد دگرگونه شدن پیوندهای یک سویه به چند سویه نامید که در آن اعتماد مردم به یک دیگر افزایش می‌یابد و توان آنان برای مردم سالاری و خود فرمانی فزونی می‌گیرد. در چنین مفهومی است که انسان راه بالندگی در پیش می‌گیرد و به یکجا «درسته‌ای خود فرمان» jelf-direccted whok آرمانی است که بر آن پایه هر انسان بتواند در همه ابعاد هستی خویش به صورت موجودی آزاد و خود فرمان در آید و راه زیستن خود را با آگاهی و با بی نیازی ذهنی و فکری ترسیم و تعیین کند. در چنین مفهومی است که انسان کامل خود فرمان در جایگاه فاعل جهان خویش پدیدار می‌شود و از اینکه مفعول جهان دیگران باشد دوری می‌جوید. انسان خود فرمان در سراسر هستی کوشش‌های زندگی را چنان پی می‌گیرد که از سرپرستی و پشتیبانی ونگهبانی و پاسداری دیگران بی نیاز می‌شود و راه زندگی خود را هم درست ترسیم می‌کند و هم درست می‌پیماید. انسان خود فرمان بار دوش دیگران نیست که یار کوشش آنان است. در چنین مفهومی مشارکت با نظریه وابستگی ستیزه خواهد داشت. نظریه وابستگی چنین می‌پندارد که برخی از مردمان برای زیستن خود نیاز به آن دارند که به دیگران وابسته باشد: زنان به مردان، کودکان به بزرگسالان، روستائیان به شهرنشینان، زیردستان به بالادستان و نمونه‌هایی از این شماره نظریه وابستگی بر بدبینی و بی اعتمادی نمایان به سرشت و ظرفیت انسان تکیه دارد و مردم را در دو دسته جدا از هم می‌نگرد که همواره یک دسته نیازمند دسته دیگر است. نظریه وابستگی دشمن مشارکت است و راه آن را می‌بندد. آشکار است که مفهوم فراگردی بودن مشارکت را می توان به صورت «فراگرد نیرومند سازیی» نیز عنوان کرد. در این مفهوم مشارکت به سه ارزش بنیادی تأکید می‌گذارد: ۱) سهیم کردن مردم در قدرت و اختیار ۲) راه دادن مردم به نظارت بر سرنوشت خویش ۳) بازگشودن فرصت‌های پیشرفت به روی مردم «رده‌های زیرین جامعه» با توجه به این ارزشها مشارکت می‌کوشد تا: ۱) شنیدن صدای دیگران را آسان سازد. ۲) احساس مالکیت را فراهم گرداند. ۳) حاشیه نشینی را از میان بردارد‌ک ۴) ناتوانان را نیرومند سازد. ۵) فرهنگ سکوت را در هم شکند. الگوی مشارکت: مشارکت در مفهوم یاری دادن در پدید آوردن و پشتیبانی کردن از چیزی می‌تواند در دو سوی از هم جداولی به هم پیوسته روی دهد. یکی در کارگردانی و دیگری در پدید آوردن و مالیکت فرآورده‌ها. در مدیریت ←بالندگی معنوی ←توجه به نیازهای فرامرتبه ←عامل خودشکوفایی ←در قلمرو اجتماعی،سیاسی،فرهنگی ← سهیم شدن در قدرت ← ←مشارکت در فراگرد در مالکیت ←رفاه و آسایش مادی←توجه به نیازهای فرورمرتبه←عامل نگهداری←درقلمرو تولیدی و صنعتی←سهیم شدن در نعمت ←مشارکت در فرآورد مشارکت در مدیریت را می‌توان در قلمرو انگیزش‌های فرا مرتبه انسان به شمار آورد. انسانی که در کارگردانی امور مشارکت جوید و اندیشه خود را به کارگیرد، براستی که در راه بالندگی و شکوفایی هستی خود گام بر می‌دراد. هر گاه مردم در فراگرد داد و ستد اندیشه قرار گرفتند و برای هدفهای زندگی و کار فراخوانده شدندو برای یاریهای ایشان قدر و منزلتی در خور پدید آمد، آنگاه عاملهای انگیزشی آنان به کار خواهد افتاد و توان ساخت و تولیدشان فزونی خواهد گرفت و راه نوآفرینی و پدید آوردن تازه‌ها گشوده خواهد شد. مقتضیات مشارکت: آزمایش کامیاب و مدیریت مشارکتی به سه اقتضا وابسته است: ساختار، جهت گیری و فراگرد. بدین معنی که هر گاه بنگاهی یا سازمانی برخی ویژگی‌های هوادار را در قالب ساختار سازمانی، جهت گیری مدیران و کارکنان، فراگرد مشارکت واقعی و فراگردهای تصمیم گیری باید به کار گرفته شوند، آشکار سازد، احتمال کامیابی فزونی خواهد یافت. الف- ساختار: آشکارترین متغیر ساختاری اندازه و بزرگی سازمان است. سازمانهای کوچکتر در به کار انداختن مدیریت مشارکتی کامیاب ترند. در واحدها کوچکتر تماس‌ها چهره به چهره شدنی تر است، پیوندها خصوصی تر هستند، تصمیم گیری می‌تواند بی درنگ تر مسؤولانه شناخته

شود، و هم آهنگی آسانتر می گردد. بر همین پایه، در واحدهای بزرگ مشارکت باید تحت ساختاری فشرده تر و دورتر از دسترس همگان باشد، گر چه زنجیره از گروه‌های کوچک به صورت «گیرنده‌های پیونده» در هر رده بالاتر سازمانی می‌تواند یک روش از میان بردن این دشواری باشد. با این همه، در بخش سازمانیهای بزرگ به ندرت می‌توانند چنین زنجیره‌ای از گیره‌های پیوند میان گروه‌های کوچک را فراهم آورند. فن شناسی و فراگرد کار نیز بر سرنوشت مشارکت اثر می گذارند. همانگونه که لاوریج Loveridge آشکار ساخته است این اثرها را می‌توان به چهار دسته عمده از مقتضیات بخش کرد.» ۱) مشارکت مطلوب خواهد بود و خواهان خواهد داشت هر گاه فراگرد کار مردمان را در واحدهای کار به صورت چهره به چهره نزدیک کند و نه آنکه آنان را از هم جدا سازد. ۲) مشارکت آنگاه هوادار پیدا می کند که ساختار قدرت درونی سازمان به صورت خودکامه نباشد. ۳) مشارکت تاجایی هوادار خواهد داشت که جریان گردش کار زیر فشار مهلتهای فوری برای کالا یا خدمات بر مبنای ضوابطی که از سوی دیگران معین شده است، قرار نگیرد ۴) مشارکت خواهان خواهد داشت هر گاه که فراگرد کار را بتوان جدا و باز کرد، بی آنکه برای جمع وجور کردن آن به فراگرد پر زحمت هماهنگی نیاز باشد. ب) جهت گیری: برای کامیابی مدیریت مشارکتی ساختار مناسب و هوادار بسنده نیست. کارکان سازمان نیز باید در جهت مساعد توجیه باشند این نکته بدین حقیقت اشاره دارد که مشارکت تنها یک ابزار عقلانی نیست، بلکه یک فراگرد اجتماعی نیز هست. جهت گیریها و گرایشهای پیشن بسیار دیگری نشان داده شده‌اند که بر کامیابی مدیریت مشارکتی اثر می گذارند: - پشتیبانی مدیری: مانند همه کوششهایی که برای دگرگونی سازمانی صورت می گیرد، مشارکت از نظر نوعی، نیاز به پشتیبانی مدیریت بلند پایه دارد. - سبک مدیری: سبک کار مدیری باید مشارکت جو باشد. همه مدیریان نمی‌توانند چنین سبکی را در پیش گیرند و برخی از مشارکت هراس دارند. - مشارکت کنندگان نباید بسیار خودکامه باشند و نه در نیاز به استقلال عمل سست باشند. - زیردستان باید در برابر ابهام کار بردبار و شکیبا باشند، خود را با هدفهای سازمانی همانند سازند و آروزی شرکت در تصمیم گیری داشته باشند. ج) فراگرد: همانند ساختار، جهت گیریهای هوادار نیز نمی‌توانند به تنهایی کامیابی مدیریت مشارکتی را استوار سازند. سومین دسته مقتضیات ضروری و بنیادی به خود فراگرد تصمیم گیری باز می گردد. گاهی نیازمندیهای آشکار فراگرد سازمانی، مانند سری بودن کار به طور کلی مشارکت در تصمیم گیری را از میان بر می‌دارد. با توجه به قانونهایی که درباره سری بودن کار به تصویب می‌رسد و حساسیت سازمانهای دولتی درباره آنها، این می‌تواند به خودی خود یک سد و مانع عمده به شمار آید. مشارکت زمانی دلخواه و مطلوب است که فراگرد کار به دشواریهای منطقی که از سوی کارشناسان می‌توانند به خوبی گشوده شوند تبدیل نگردند و ابهام نه چندان عظیم باشد. که از پدید آمدن همرایی پیشگیری کند و نه چندان اندک که نیاز به گفت وگو و بازکاوی را از میان بردارد، و سرانجام هنگامی که روشنی در راه ـ آماج پدیدار باشد. روشنی در راه ـ آماج بدین معنی است که مدیریت برای مشارکت کارکنان پاداشهای ارجمندی در نظر می گیرد، و کارکنان احساس کنند که کارکرد به پاداش می‌انجامد، و کوشش و تلاش نیز به کارکرد منتهی می گردد. در یک بررسی سراسری جهانی از الگوهای مشارکت، برن اشتاین برای مردم سالار کردن سازمانی شش پیش نیاز فراگردی را بدین شرح آشکار ساخته است:۱) مشارکت در تصمیم گیری ۲) باز خوراندن اطلاعات پی در پی درباره پی آمدهای کار ۳) آگاه شدن کامل مشارکت کنندگان از اطلاعات مدیری که برای تصمیم گیری بایسته است. ۴) تضمین حفظ حقوق فردی ۵) فراهم بودن بحث پژوهش خواهی به هنگام اختلافها ۶) بودن آمادگی و زمینه‌های مردم سالاری، بگونه‌ای که در بندهای پیشین باز کاوی شد. گر چه این نتیجه گیریها از درون نمونه‌های ملی مدیریت مشارکتی به دست آمده‌اند. سرشت مشارکت کارکنان: مدیران مشارکت جو با کارکنان خود شور می کنند، آنان را از دشواریها آگاه می‌سازند و در گرفتن تصمیمها شریک می کنند تا همگی به صورت یک گروه به کار بپردازند. مدیران مردمانی خودکامه نیستند، و در همان حال نیز مردمی نیستند که لگام کار را رها کنند و مسؤولیتهای مدیریت را از یاد ببرند. مدیران مشارکت جو مسوولیت نهائی را برای واحدی که به سرپرستی آن گمارده شده‌اند بر

دوش دارنـد، ولی آموخته‌انـد که در کـارگردانی عملیات با کسانی که براستی کار را به انجام می‌رسانـند، مشارکت کننـد. پی آمد این رویه آن است که کارکنـان به احساس درگیر بودن در هـدفهای گروهی دست می‌یابنـد. همـانگونه که از این پیش نشـان داده شـده، «پی آمـد روانشـناختی کارکنان» در مـدیریت پشتیبان، احساس «مشارکت» است که برای کارکنان فراهم می آیـد. بر این پایه می‌توان گفت که مشـارکت یـک درگیری ذهنی و عـاطفی اشـخاص در موقعیتهـای گروهی است که آنـان را بر می‌انگیزد تـا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شـریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است: درگیر شدن، یاری دادن و مسوولیت. درگیری ذهنی و عاطفی: در مرتبه نخست، و شایـد پیش از هر چیز دیگر، مشارکت به معنی درگیری ذهنی و عاطفی است و تنها به کوشـش بـدنی محـدود نیست. در مشارکت خود شخصـی درگیر است و تنها مهارت و کاردانی وی درگیر نیست. این درگیری روانشـناختی است و نه جسـمانی. انسـانی که مشـارکت می کنـد خود درگیر است ونه کار- درگیر. شـماری از مـدیران درگیر شـدن در کار را به اشـتباه به مشارکت واقعی تعبیر می‌کننـد. اینان درحرکتهای کالبدی مشارکت وارد می‌شوند، و نه در چیز دیگری. آنان نشستهایی برقرار می‌کنند، از دیگران نظرخواهی می‌کنند، و به کارهایی از این شـمار می‌پردازند، ولی همواره برای کارمنـدان نیـک روشن است که مـدیرشان یک رئیس خودکامه است که جویای هیـچ گونه انـدیشه و نظری جز انـدیشه خود نیست. این به کار سـرگرم شـدن است ونه مشارکت در چنین روشـی کارکنان به خود درگیری دست نمی‌یابند. انگیزش برای یاری دادن: دومین انـدیشه مهم در مشارکت آن است که مشارکت مردم را به یاری دادن بر می‌انگیزاند مردم از راه مشارکت بخت آن را می‌یابنـد که قابلیتهای ابتکار و آفریننـدگی خود را برای دستیابی به هدفهای سازمان، به گونه‌ای که در نظریه «Y» آمده است، از بند رهـا سازنـد. بنـابراین تعریـف، راه مشـارکت از موافقت جـدا می شود. در روش موافقت تنهـا توان آفریننـدگی مـدیر به کـار گرفته می‌شود که انـدیشه ها را برای دریافت موافقت اعضای گروه به گروه می‌آورد. موافقت کننـدگان یاری ویژه‌ای نمی‌کننـد، بلکه تنها آنچه را که پیش رویشان می‌گذارند، تصویب می‌کنند. مشارکت چیزی بیش از گرفتن موافقت برای موضوعی است که از آن پیش درباره آن تصـمیم گرفته شده است. مشارکت یک داد و سـتد اجتماعی دو سویه میان مردم است، و نه یک روش تحصیل اندیشه‌ها از سوی پـایوران بالا دست ارزش و سودنـدی بزرگ مشارکت آن است که آفریننـدگی همه کارکنان را به کار می‌گیرد. مشارکت از راه یاری داده به کارکنان برای پی بردن و روشن کردن راههای دستیابی به هدفها بویژه انگیزش را بهبود می بخشد بر پایه الگوی رهبری راه – آماج هر چه بر آگاهی درباره پیونـدهای راه – آماج افزوده شود، بر میزان پـذیرش مسؤولیت در راه دستیابی به هدف می‌افزایـد پی آمـد آن نیز افزایش انگیزش است. پـذیرش مسؤولیت: سومین انـدیشه در مشـارکت آن است که مشـارکت مردم را بر می‌انگیزد تا در کوششهای گروه خود مسؤولیت بپذیرند. این یک فراگرد اجتماعی است که به یاری ان مردم به خود – درگیری در سازمان می‌رسـند و سـر آن دارند که سازمان خود را کامیاب بیابند. هنگامی که آنان درباره سازمانشان سخن می‌گویند، واژه «ما» و نه «آنان» را به کار می‌برند. هنگامی که دشواری ای را در کار ببینند، می‌گویند این دشواری «ماست» ونه از آن «ایشان» مشارکت به آنـان یاری می‌دهـد تا «کارمنـد – شـهروندی» مسؤول باشـند و نه کارپردازی غیر مسؤول با سـرشت آدم واره‌ای. در حالی که افراد برای کوشـشهای گروهی به پـذیرش مسؤولیت رو می‌آورنـد، در می یابنـد که آنچه را خود می‌خواهنـد انجام می‌دهند، یعنی آنکه، کـاری را به پایـان می‌رساننـد که خود را برای آن مسؤول می‌شـمارند. اندیشهٔ کشانـدن گروه به کـارگروهی یـک گام کلیـدی در پرورش گروه به صورت یک واحد کاری کامیاب است. هنگامی که مردم بخواهند کاری را انجام دهند، برای انجام دادن آن راهی خواهنـد یافت. در پرتو چنین اوضاعی کارکنان آماده‌اند تا سـخت کوشانه با مدیران به کار بپردازند و نه آنکه در برابر آنان از خود واکنش ناسـاز نشـان دهنـد. پیش نیازهای مشارکت: ۱- زمـان بسـنده برای مشـارکت در اختیار باشـد. ۲- بهره‌هـای احتمـالی آن از زیانهای احتمالی آن بیشتر باشد. ۳- به دلبستگی های کارکنان مربوط باشد. ۴- کارکنان توانایی بسنده برای کار روی آن موضوع داشته باشند. ۵- توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشـد. ۶- احساس بیم و خطر برای هیچ یک از طرفها وجود نداشـته باشد. ۷- در

قلمرو آزادی شغلی باشد. محدودیتهای مشارکت: در چندین صفحه با بینش مساعد درباره مشارکت سخن گفته شده است، و اکنون جای آنست تا شوق و ذوق خود را مهار کنیم و با دیدی نامساعد آن را از نظر بگذرانیم. مشارکت هم سود دارد و هم زیان. هم پیش نیازهای فوق که گفته شد تا اندزه‌ای محدودیت به شمار می‌آیند، ولی محدودیتهای دیگری نیز وجود دارند. فن شناسی و سازمانهای امروز چنان پیچیده شده‌اند که نقش‌های کاری ویژه و تخصص را بایسته ساخته‌اند. در نتیجه کسای که تخصص و کاردانی بسیار نا همانند و دور از این نقشهای ویژه دارند، نمی‌توانند با کامیابی در فراگرد مشارکت عمل نمایند. مفهوم این سخن آن است که کارگردان رده پایین تنها در کارهای عملیاتی می‌توانند مشارکتی اثر بخش داشته باشند و به طور معمول در کارهای مربوط به گام راهه‌های سازمان با دشواری رویارو خواهد شد. دشواریها بویژه زمانی پیش می‌آیند که کارگران پیشنهادهایی را در زمینه‌هایی پیش نهند که در آن کاردانی ندارند. سپس زمانی که اندیشه آنان وازده شود، از پشتیبانی هر گونه راه کنش که پذیرفته شود، سرباز می‌زنند و خود را نسبت به سازمان بیگانه می‌سازند. یک دشواری جانبی آن است که شماری از کارگران توقع دارند در هر موضوعی حتی اگر نتوانند درباره آن کمکی بدهند، از آنان نظر خواهی شود. زمانی که با آنان رایزنی نشود، چهره‌ای رنجیده و دور از همکاری نشان می‌دهند. موضوع دیگر به حق کارمند برای مشارکت نکردن باز می‌گردد. هیچ گواهه‌ای در دست نیست که نشان دهد مشارکت آرزوی هر کس است. ما تنها گفته‌ایم که مشارکت وسیله‌ای سودمند برای پدید آوردن پیوندهایی بهتر در میان گروه است، و همچنین یادآور شده‌ایم که مردم با یک دیگر متفاوتند. گواهه‌ای در دست است که بسیاری از مردم نمی‌خواهند خود را به مشارکت آلوده کنند. آیا، با توجه به این حقیقت ، شایسته است که آنان را به مشارکت وا داریم تنها به این دلیل که ماگمان می‌بریم مشارکت برای آنان نیک است؟ دشواری دیگر ان است که سرپرستان در سازگاری خود با مشارکت با دشواری رویارو هستند. مشارکت اقتدار سنتی آنان را به مبارزه فرا می‌خواند . اگر مدیریت بلند پایه سازمان دگرگونیها پدید نیاورد که بر پایه آنها برای سرپرستان مسئولیتهای اضافی پیش بینی شود که کار مایه اضافی آنان را به خوبی به کار گیرد، آنان می‌توانند مردمی ناخشنود گردند. دشواری دیگر در به کارگیری مشارکت آن است که دست اندرکاران آن در حالی که در میان روش‌های کار مشارکت غرق می‌شوند، از فلسفه آن غافل می‌مانند– همانند مدیریت علمی. یک موضوع جدی درباره مشارکت آنست که می‌تواند وسیله بهره گیری نادرست و دخل و تصرف در امور کارکنان گردد. این دخل و تصرف به ضرورت از سوی مدیریت نخواهد بود. این می‌تواند از سوی اتحادیه کارگری یا گروه‌های پنهان و به دست اعضای چیره دست در پویایی گروه هدایت شود یعنی مهندسان اجتماعی جلب رضایت. اغلب گروه‌ها سرآن دارند تا سازش و پیروی را به اعضای فردنگر تحمیل کنند. از این رو، جای شگفتی نیست که شماری از کارکنان بیداد آشکار رییس خودکامه را گاهی بر بیداد پنهان گروه برتر می‌شمارند. مشورت و شورا: مشورت و شورا در لغت از شارالقسل گرفته شده و به معنای بیرون آوردن عسل از کندو و به دست آوردن عسل ناب است. این لغت در اصطلاح به معنای به دست آوردن راه درست و متقن از طریق نظر خواهی از عقلاـ و خردمندان است. وجه تسمیه مشورت و مشاوره این است که به بهترین اندیشه و محکمترین رای از طریق نظرخواهی و گفتگو با دیگران همچون عسل ناب استخراج شده از کندو به دست می‌آید و هدایت و صلاح و خیرها و خوبیها در پوتو آن تحصیل و موجب پیروزی می گردد. این پرسش‌ها اهمیت و ضرورت بحث مشاوره و شورا را تبین می‌کند. شکی نیست که عمل به شورا، از اصل مسلم سیره عملی پیامبر اکرم(ص) و اولیای الهی به شمار می‌آید. رسول خدا(ص) و جانشینان آن حضرت با آنکه معصوم بودند و حتی با قطع نظر از وحی و مقام والای الهی از نظر فکر و بینش و منش از مشورت بی نیاز بودند، با مشورت کردن دو نکته را تعقیب می‌کردند: اهمیت مشورت و شورا را به مسلمانان یادآوری کنند و این روحیه را در عرصه‌ای مختلف جامعه اسلامی، ایجاد و تقویت نمایند. ضمن آموزش عملی به مسلمانان بیاموز که چگونه به این سیره عمل کنند و از ثمرات درخشان آن برخوردار شوند. پس از حضرت، این سنت الهی را به نیکی استمرار بخشید و زندگی را با مشورت بنیاد نهند. شاوی درکتاب «فقه الشوری و الاستشاره» بیان می‌کند که

واژه شورا نشانگر دو مفهوم است یکی عام و دیگری خاص. مفهوم عام شورا هرگونه همفکری و تبادل نظر را در بر می‌گیرد، هر چند که فاقد جنبه الزامی باشد. مفهوم محدود و خاص شورا، نشانگر پیمانی الزامی است که از سوی مجموعه‌ای از افراد (جماعت) صادر می‌شود. همچنین شاوی بیان می‌کند که شورا، اصل و روشی است که اسلام در همه ابعاد حیات جمعی آن را به رسمیت شناخته است. در عرصه حیات فردی و زندگی خصوصی نیز همکاری و تبادل نظر توصیه شده است، هر چند التزام به نتایج آن ضرورت ندارد. از نظر او تمایز بین انواع شورا، اولین گام در بررسی و تبیین حکم آن است و اشتباه بسیاری از پژوهشگران ناشی از همین عدم تمایز است و همین امر، موجب پیدایش آرای متناقض پیرامون وجوب یا عدم وجوب الزامی یا غیر الزامی بودن آن گردیده است. شاوی به سه نوع اصلی اشاره می‌کند: ۱- استشاره یا مشورت اختیاری که امری اخلاقی است و در حوزه مسائل و امور خصوصی و شخصی بدان توصیه شده است و پیروی از آن، جنبه الزامی ندارد. این قسم، شامل مشورت در امور عمومی که اختیار آن به یک نفر یا یک نهاد دو گروه واگذار شده، نیز می‌شود. ۲- شورایی (اجتماعی) که مربوط به امور عمومی بوده و منتهی به اتخاذ تصمیم و قرار داد اجتماعی می‌گردد. این قسم از شورا واجب و پیروی از نتیجه آن الزامی است. ۳- مشورت در فقه و اجتهاد: این نوع از شورا ما بین دو قسم اول قرار می‌گیرد. وی معتقد است کسانی که حکم به عدم وجوب شورا و غیره الزامی بودن آن کرده‌اند، به قسم اول نظر داشته‌اند؛ ولی حکم آن را به قسم دوم نیز سرایت داده‌اند و کسانی که به وجوب مطلق کرده‌اند؛ برعکس دسته قبل عمل کرده‌اند بنابراین تمایز بین این اقسام ضروری است. مشاوره: تعاریف گوناگونی از مشاوره و کاربرد آن در مسائل مدیریتی یا به عبارت دیگر مشاوره مدیریت ارائه گردیده ولی در مجموع دو نگرش اساسی در مورد مشاوره وجود دارد. اولین نگرش، دیدگاه کارکردی وسیعی راجع به مشاوره مدیریت عرضه می‌کند. فریتس استیل (Fritz steele) مشاوره را چنین تعریف می‌کند: «منظور از فرآیند مشاوره، هر نوع کمکی به محتوی، فرآیند یا ساختار یک وظیفه یا یک سری از وظایف است. مشاوره مسئول انجام وظیفه نیست بلکه به آنهایی که محور انجام آن هستند کمک می‌کند.» پیتر بلاک (Peter Block) در این مورد می‌گوید: وقتیکه شما می‌خواهید وضعیتی را تغییر داده یا آن را بهبود بخشید درحالی که کنترل مستقیم بر اجرای آن ندارید، مشاوره می‌کنید. در این زمینه اکثر کارکنان ستادی سازمان حقیقتا مشاور هستند هر چند خود را به طور رسمی مشاور تلقی نکنند.» این تعاریف و تعاریف مشابه بر این نکته تأکید دارد که مشاوره امدادگر و توانبخش است. نگرش دوم مشاوره را بعنوان یک خدمت حرفه‌ای خاص تلقی کرده و مشخصه‌های ویژه‌ای که این خدمت بایستی دارا باشد را ارائه می‌دهد. نظر لاری گریز و رابرت منگر در این مورد چنین است: مشاوره مدیریت خدمت مشاوره‌ای برای یک سازمان در مقابل انعقاد قرارداد است. خدمتی که بوسیله اشخاص مجرب و تعلیم دیده‌ای ارائه می‌شود که به شیوه‌ای عینی و مستقل، با سازمان متقاضی برای تشخیص مسائل مدیریتی ، تجزیه و تحلیل این قبیل مسائل و ارائه راه حل‌هایی برای این مسائل همکاری نموده و در صورتی درخواست سازمان در جریان پیاده سازی راه حل‌ها کمک می‌نمایند. می‌توان گفت که دو نگرش مطرح شد، متضاد هم نبود، و در واقع مکمل یکدیگرند. مشاوره مدیریت روشی برای کمک به سازمانها و مجریان برای بهبود فعالیتهای مدیریتی و درعین حال عملکرد افراد و سازمان است این روش توسط بسیاری از متخصصین که حرفه اصلی آنها مشاوره نبود. و در زمینه آموزش، تحقیق، توسعه سیستمها و نظایر آن فعالیت دارند به کار گرفته می‌شود. در مواقعی که مدیران با مشکلی روبرو می‌شوند به مشاور رجوع می‌کنند. بنابراین کار مشاورین در شرایطی شروع می‌شود که موقعیت رضایت بخش نبود. و شرایطی ایجاد شده که باید تغییر کند. همه تغییراتی که بصورت مستقیم و یا غیر مستقیم با کمک مشاور ایجاد و به مرحله اجرا در می‌آید باید به بهبود کیفیت مدیریت یا عملکرد سازمانی منجر شود. «بهبود مدیریت» و «عملکرد سازمانی» به عنوان اهداف اصلی فرایند مشاور، مفاهیم نسبی بوده و مفهوم دقیق آنها باید درمورد هر سازمان تعریف شود. ذیلا دلایل اصلی رجوع مدیر به مشاوره مورد بحث قرار می‌گیرد: الف- دانش و مهارت خاص: مشاوره را موقعی فرا می‌خوانند که سازمان با کمبود اشخاص که قابلیت حل مسأله دارند روبروست. در جریان حل رخدادها روش

و تکنیک خاصی مورد نیاز است که مشاور در آن تخصص دارد. در سایر موارد، مساله مطرح شد. ممکن است کلی بوده و مهارت مورد نیاز مربوط به تشخیص معضلات سازمانی، استراتژی، برنامه ریزی، هماهنگی، نظام‌های اطلاعاتی و مسائل جامع مشابه باشد. مدیریت ممکن است نیاز به اصلاحات را تشخیص دهد اما سازمان فاقد مهارت‌های لازم برای برنامه ریزی، ایجاد و اجرای موثر فرآیند تغییر باشد. مشاور می‌تواند این مهارتها را فراهم سازد، مشتری را از فرآیند و رابط سازمانی آگاه نماید و بر او کمک کند که یک استراتژی مناسب تغییر را پیگیری و تعریف نماید. ب- کمک حرفه‌ای تخصصی بصورت موقت: بعضی اوقات مهارت فنی مورد نیاز در سازمان موجود است، اما مدیران ارشد و یا کارکنان متخصص وقت کافی برای بررسی عمیق مشکلات و کار مداوم برروی آنها را ندارند. اداره عملیات روزمره تمام وقت آنها را می گیرد و نمی‌توانند همزمان عملیات اجرائی و فعالیت‌های فکری را دنبال نمایند. مشاور با دقت کافی مسائل را بررسی و بعد از اتمام کار، شرکت را ترک می کنند. ت- دیدگاه بیطرفانه بیرونی: حتی بهترین اشخاص درون یک سازمان ممکن است بیش از حد تحت تأثیر موقعیت شغلی خود قرار گرفته و نتوانند شرایط و ارزشهای موجود را بخوبی ارزیابی نمود، و در پرتو واقعیت‌ها راه حل های معقولی ارائه نمایند. مشاور مدیریت چون مستقل از سازمان وضعیت را بررسی نموده و تحت تأثیر فرهنگ سازمان نیست می‌تواند بصورت بی طرفانه مسائل را ارزیابی نماید. ج- توصیه تصمیمات مدیریت: بعضی اوقات از مشاورین خواسته می‌شود که در باره تصمیمات مدیریت گزارشی تهیه کرده به طوریکه مدیریت با اشاره به نظرات مشاوره بتواند تصمیمات خود را توجیه کند به بیان دیگر ممکن است مدیر اهداف را تعیین نموده و به تصمیم گیری برسد اما تمایل دارد مدعی شود که تصمیمات خود را به کمک مشاورین مستقل اتخاذ نموده است. مشاوری که این قبیل کارها را می‌پذیرد وارد ابعاد پیدا و پنهان سیاست‌های درونی شرکتها و سازمانها می‌شود. گزارش او علاوه بر پیام فنی بعد سیاسی نیز در بر می گیرد. د- یادگیری از طریق مشاوره: لیندون اورویک یکی از متفکرین اصلی توسعه مشاوره مدیریت می گوید : «تنها کاری که به عنوان یک مشاور می‌توان بصورتی ارزشمند ارائه کرد آموزش است بدین معنی که به مشتریان و کارکنان آنها بیاموزی که بهتر مدیریت کنند» در مفهوم مدرن مشاوره این بعد قویا مورد تأکید قرار گرفته است. بسیاری از متقاضیان مشاوره به منظور پیدا کردن راه حل برای یک مسأله خاص به مشاور مراجعه نمی‌نمایند بلکه می‌خواهند از دانش فنی خاص مشاور، روش هایی که برای تشخیص مسئله و اجرای تغییرات به کار می گیرد استفاده کنند. بکارگیری مشاور نوعی آموزش خواهد بود و جذب مهارتهای جدید در سازمان موجب کمک به مدیریت وکارکنان جهت استفاده از تجارب خودشان خواهد شد. هـ- منافع باید از هزینه‌ها بیشتر باشد: در فرایند استفاده از مشاوره علاوه، بر ابعاد فنی و آموزشی، بعد مالی نیز باید مورد توجه قرار گیرد. خدمات مشاور رایگان نیست و در بعضی از موارد ممکن است بسیار پرهزینه باشد. رابطه بین هزینه و منافع عامل مهمی در تصمیم گیری در استفاده از مشاورین است. در اصل این استفاده موقعی توجیه می‌شود که منافع از هزینه‌ها بیشتر باشد. این نکته کاملا روشن است. معهذا، در بسیاری از موارد هزینه و منافع به طور کامل برآورد نمی‌شود و مشخص نیست که آیا بکارگیری مشاور از نظر اقتصادی و مالی نافع است یا نه. اهداف مشاوره: هدف کلی مشاوره، یاری دادن به مدیران و کارکنان است تا قادر باشند در فضای اعتماد به نفس، تفاهم و توانایی برای کار اثر بخش، رشد و پرورش یابند. انجام اقدامات مشاوره‌ای به کارکنان یاری می دهد تا از عهده حل دشواریها و مشکلات خود برآیند و در نهایت به بهتر شدن کارکرد سازمانی می‌انجامد. اجرای مشاوره‌ها به منظور آگاه کردن مدیران از وظایف خویش، بیان روش‌های برخورد با استانداردهای مورد نیاز و بیان عملکرد واقعی هستند. مشاوره و راهنمایی جزو ذات مدیریت در هر زمان و در هر مکانی است، به گونه‌ای که مشاوره صحیح و موثر مدیر، می‌تواند بسیاری از سوء تفاهم‌ها را حل کند و همچنین باعث افزایش و بهبود انگیزه‌های شخصی و گسترش و پیشرفت کارهای گروه می‌شود. مشاوره فرصتی را برای مدیران ایجاد می کند تا با کارکنان خویش صحبت کرده و بیشتر از نگرانیها و مشکلاتی که آنها در سازمان با آن روبرو هستند آگاهی یابند. کارکنان و مدیران جزء در سازمانها و ادارات هر روز با مشکلات مختلفی دست به گریبان خواهند بود که راهنمائی و

مشاوره موثر و به موقع می‌توانـد در حل مشـكلات به آنها كمک كرده تا بتواننـد قابلیت‌ها و ظرفیت كاری خود را به مرحله اجرا در آورنـد. این مشاوره ها و رهنمودها لزوما نیاز به صـرف ساعات زیادی ندارنـد. بلكه در برخی از مواقع با صـرف چند دقیقه می‌تواند موثر و اثر بخش باشد و مشكلات زیادی را حل كند. مشكلات دارای ابعاد مختلفی نظیر، تنفر و بیزاری از مسئولیت خود، مشكلات روحی و روانی، مشكلات خانوادگی و مالی هستند. به طور كلی دلایل برگزاری یک جلسه مشاوره و راهنمایی برای مدیران جزء و كارمنـدان از طرف مـدیران ارشـد عبارتنـد از: الف- بیـان و توضـیح روش‌های گسترش كارهای گروهی ب- دادن آگاهی لازم به كارمنـدان در مورد عملكردهـای عـالی و خوب و اقـدامات نـامطلوب آنهـا ج- كمـک كردن به كاركنان برای هماهنگ ساختن با استانداردها و قوانین سازمـانی د- كمـک كردن به كارمنـدان برای حـل مشـكلات شخصـی هـ- تشویق كاركنان به دلیل كارایی و عملكردهـای خوب آنهـا در هنگـام راهنمایی و مشاوره، مـدیر بایستی نشان دهـد كه او احساسات و عملكردهای زیردسـتان خود را درک می كنـد. او بایستی خود را در موقعیت مـدیران جزء و با آن آمادگی و تجربه در نظر بگیرد. او بایستی تلاش كنـد. تا مواردی را درک كنـد كه برای كاركنـان مهم و حساس است. مـدیران هنگام پـذیرش كاركنان برای انجام مشاوره، بایستی به گونه‌ای رفتار كننـد كه آنهـا بتواننـد احساسات واقعی خود را بیان كننـد. به عبارت دیگر، مشاوره و راهنمائیهای موثر می‌توانـد یک كارمنـد را از فشارهایی كه هم برای خود شـخص و هم برای آن سازمان مضـر است، آزاد سازد. برای انجام مشاوره‌های موثر و كارآمـد، مدیران بایستی یک سری قواعدی را رعایت كنند كه از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره كرد: الف- داشتن تخصص و مهارت در زمینه مشاوره ب- مسـئولیت طلبی و مسـئولیت پذیری در وظایف واگذار شده. پ- تصـمیم گیریهای به موقع و صحیح ت- شناخت دقیق خود و جست و جوی راه‌هـای اصـلاح خود ث- شـناخت كاركنـان انجـام اقـدامات مراقبتی برای بهزیستی و آرامش آنهـا ج- آگاه سـازی كاركنـان (در مورد زنـان، مكـان و دلایـل مشاوره) چ- گسترش حسـی مسـئولیت پـذیری در كارمنـدان ح- انجام وظایف و مسئولیتهای خویش كه شامـل سرپرستی، آگـاه سـاختن و وفـاداری است. د- تربیت و آموزش كاركنان ذ- اسـتفاده و به كارگیری مـدیریان جزء با در نظر گرفتن قابلیت‌ها و توانائیهای آنها محـدودیتهای مـدیران در مشاوره: انجام یک مشاوره صـحیح و مطلوب به عوامل مختلفی وابسـته است. داشتن دانش و معلومات در مورد فنون و مهارتها و تكنیک‌های مشاوره‌ای، همچنین قابلیت‌ها و توانایی به كـارگیری آنهـا برای مـدیران، به منظور انجـام دادن وظایف ضـرورت دارد. هر چه مـدیران معلومات و تجارب بیشتری را كسـب كنند، در انجام مسئولیتهای مشاوره‌ای خود بهتر و تواناتر عمل می كنند. مدیران به عنوان یک مشاور با یک سـری محدودیتها روبرو خواهنـد بود. آنهـا به هر شخصـی و در هر شـرایطی نمی‌تواننـد كمـک كننـد. حتی مشاوران حرفه‌ای كه دارای درجات و مقامی در زمینه مشـاوره نیز هسـتند، همگی آنهـا توانـایی حل مشـكلات و كمک رسانی به هر كارمنـدی را ندارنـد. مـدیران بایستی شـناخت محدودیتهایشان، آموزش و مهارت لازم را ببینند تا بتوانند كمک موثری را به زیر دسـتان برسانند. رفتار مدیر در مشاوره: برای اینكه مشاور اقـدامات موثری را انجام دهد وی باید در تمامی امور شخصـی و حرفه‌ای، اصول اخلاقی و رازداری را رعایت كند. همچنین بایـد، احتیاجات شـغلی و محـدودیتها و قابلیت‌های كاركنان سازمان را شـناخته و بهترین روش مشاوره را كه كاركنان با آن راحت هسـتند تشخیص دهد. روش‌های مشاوره: به تعداد مشاوران، راه‌های مختلفی برای مشاوره وجود دارد. مدیران موثر و كارآمد هرگز از روش‌های یكسان برای مشاوره كاركنان اسـتفاده نمی كننـد. روش‌های اسـتفاده شـده در مشاوره شامل روش‌های دسـتوری، روش غیر دسـتوری و در حـد وسـط روش تركیبی هسـتند. انتخـاب این روش‌هـا به نیازهای مـدیران بسـتگی دارد. در طول جلسه مشاوره، مـدیران برای انتخـاب روش مـدنظر خود بایـد انعطـاف پـذیر باشـند. نوع مشـكلات، شخصـیت كاركنـان، محیط فیزیكی و زمان در انتخاب روش مورد نظر تأثیر می گذارند. الف- روش دسـتوری: روش دستوری در مشاوره، مشاور محور است. این یک روش ساده و سـریع برای حل مسائلی است كه احتیاج به راه حل كوتاه مـدت دارنـد. در این روش فرض می‌شود كه مدیر مهارتها و دانش لازم را برای حل یک مشـكل و ارائه پیشـنهادهای مربوطه را دارد. در این روش مـدیر بیشتر صـحبت می كند، مشـكلات را بیان می‌دارد،

دلایل را مشخص می‌سازد، پیشنهاداتی را ارائه می‌دهد و موارد موجود را لیست می‌کند. همچنین او نصیحت می‌کند، راه حل پیشنهاد می‌دهد و به کارکنان می گوید که چه اقداماتی را باید انجام دهند. این روش در صورتی مناسب است که یک کارمند مهارت لازم را برای حل مشکل نداشته باشد یا اینکه او بی تجربه بوده و احتیاج به هدایت و مشاوره داشته باشد. اغلب کارکنان این روش مشاوره را ترجیح می‌دهند. ب) روش غیر دستوری: روش غیر دستوری برای مشاوره کارمند محور است. مشاور به گونه‌ای عمل می‌کند که کارمند مسئولیت حل مشکل را به عهده گیرد. این روش ساده تر است و بیشتر برخورد شناسی متمرکز است بنابراین به زمان بیشتری نیاز دارد. انواع مشاوره: در یک تقسیم بندی کلی مشاوره‌ها را می‌توان به دو دسته مشاوره‌های شخصی و شغلی تقسیم بندی کرد. در مشاوره‌های شخصی هدف رفع مشکلات روحی و روانی و... یک شخص می‌باشد. در مشاوره‌های شغلی هدف رفع مشکلاتی به منظور افزایش کارآیی و اثر بخشی یک سازمان می‌باشد. در اینجا به بررسی انواع خاص مشاوره‌هایی که در یک سازمان و موسسه انجام می‌شوند خواهیم پرداخت. الف) مشاوره‌های مربوط به پذیرش و یکپارچه سازی: این نوع مشاوره به منظور خوشامدگویی به کارکنان جدید و بلافاصله بعد از ورود آنها انجام می‌شود. این اقدامات یکی از مهمترین مراحل برای آشناسازی کارکنان تازه وارداست. ب) مشاوره‌های شخصی: مشاوره‌های شخصی برای کمک به کارکنان یک سازمان با هدف حل مشکلات شخصی او است. مشکلات ممکن است متنوع باشند، از مشکلات مالی گرفته تا مشکلات زناشوئی و خانوادگی، هدف از این مشاوره، کمک کردن به کارکنان برای گسترش ابتکار عمل، سازماندهی کردن مشکلات و حل مشکلات آنهاست. در مشاوره‌های شخصی، مشاور و راهنما بایستی همواره به نقطه نظر و دیدگاه کارکنان توجه داشته باشد. ج) مشاوره‌های انضباطی (تربیتی): مشاوره با کارکنانی که آئین نامه‌ها، قوانین یا دیگر استانداردهای تنظیمی را نقض کرده‌اند، به عنوان بخشی از مأموریتهای ضروری مدیران است. مشاوره‌های انضباطی برای بهبود و اصلاح عملکرد کارکنان از طریق اصلاح رفتارهای ناهنجار و اقدامات نامناسب آنها صورت می‌گیرد و در نهایت باعث بهبود و اثر بخشی کارایی سازمانها می‌شود. هدف از این نوع مشاوره‌ها، انجام اقدامات اصلاحی است نه انجام اقدامات تنبیهی. د) تشویق و تمجید: مدیر موفق کسی است که از تشویق های موثر و مطلوب استفاده کند. شناسایی ضعفها و کمبودها و سپس مطرح کردن راه‌های پیشرفت و اصلاح رفتار کارکنان جزو مسولیتهای مدیران است. همچنین تشویق کردن آنها به دلیل پیشرفت و اصلاحاتشان و عملکرد شایسته و مناسب آنها بسیار حایز اهمیت است. آفات مشاوره: الف- تفاوت‌های شخصی. ب- قضاوتهای عجولانه «پیش داوری» ج- تصورات و قضاوتهای کلیشه‌ای د- کنترل نکردن احساسات هـ- روش‌های یکسان و انعطاف ناپذیر در مشاوره‌ها و- پیگیریهای نامطلوب و نامناسب ز- بیزاری و بی میلی برای مشاوره نتیجه گیری: به رغم محدودیتهای گوناگون، مشارکت به طور کلی کامیابی نمایانی در بر داشته است. مشارکت پاسخ همه دشواریهای سازمانی نیست، ولی تجربه بر سودمندی کلی آن اشاره دارد. درخواست کارکنان برای مشارکت یک هوس گذرا نیست. چنین می‌نماید که مشارکت در فرهنگ مردم آزاد سراسر جهان ریشه ژرف دارد، و شاید که سائقی بنیادی در سرشت انسان است. مردم می‌خواهند بر آنچه برآنان اثر می‌گذارد نوعی از نظارت داشته باشند. به دلیل اهمیتی که مشارکت دارد، آن را باید نوعی از کارکرد دانست که رهبران سازمانی باید بدان توجه دوربرد معطوف دارند. مشارکت وسیله‌ای برای گستردن نوعی از روش‌های انسانی مورد نیاز درکار است. مشارکت در عمل چنان کامیاب بوده است که به طور گسترده در بیشتر کشورهای پیشرفته جهان پذیرش بسیار یافته است. خدمات مشاوره‌ای به شکل موثر نقش زیادی در کاهش مشکلات روحی و روانی کارکنان دارد و بستر و زمینه‌های لازم برای توسعه یافتگی و پیشرفت سازمان را فراهم می‌کند. زمانی که کارکنان از تخصص‌های لازم برخوردار باشند، اما ذهن و فکر آنان به دلیل مسائل روحی و روانی و نارضایتی شغلی، درگیر کار نشود کارآیی لازم را نخواهد داشت. مشاوره‌های مربوط به یکپارچه سازی و پذیرش موجب پرورش دادن و پیشرفت کارکنان و پیشرفتهای گروهی از طریق اجتماع مناسب اعضای جدید سازمان یا نیروهایی که بعد از یک غیبت طولانی بازگشته اند می‌شود. مشاوره‌های تخصصی (شخصی) به

منظور کمک کردن به کارکنان برای حل مشکلاتشان یا به منظور ارجاع دادن آنها به کسانی که می‌توانند در حل مشکلات به آنها کمک کنند و پس از انجام پیگیریهای لازم برای حصول اطمینان از انجام کمک به کارمندان است. راهنمائیها و مشاوره‌های شخصی با هدف راهنمایی و هدایت زیردستان برای پیشرفتهای حرفه‌ای و آگاه کردن آنها از فرصت‌های لازم برای خدمات آتی انجام می‌گیرد. فهرست منابع و مأخذ ۱- مشارکت (در مدیریت و مالکیت) ، محمد علی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، ۱۳۷۲ ۲- مشاوره در مدیریت، ترجمه و تلفیق غلامرضا نصیرزاده، بهمن رستگار، انتشارات سازمان بین المللی کار (ILO) ، چاپ اول ۱۳۷۳

علل بروز بی تفاوتی در کارکنان و روشهای مقابله

... indifference عدم مشارکت و بی تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمان قدر علی رائیجی چکیدهبررسی بعضی از علل بی تفاوتی (indifference) و چرایی آنها در سازمانهای ایرانی و روشهای پیش گیری قبل از شروع بکار هر مجموعه اقتصادی، اداری و خدماتی و کنترل آن در سازمانهای موجود و بطور کلی پژوهش در یکی از مهمترین عوامل عدم پیش رفت سازمان، هدف این مقاله می باشد. کلیدواژه : بی تفاوتی ؛ شایسته سالاری ؛ ارزیابی عملکرد کارکنان ؛ انگیزش کارکنان ؛ سازمانهای یادگیرنده ؛ مشارکت و همدلی کارکنان ۱- مقدمه بی تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، مشکلی است که در ایران گریبانگیر اکثر سازمانهای دولتی و بعضی سازمانهای غیر دولتی است. مدیران در برخورد با این موضوع عکس العمل های متفاوت از خود نشان می دهند، بعضی فقط حرص می خورند، بعضی چون چاره ای نمی یابند بی تفاوت می گذرند، بعضی چاره کار را آموزش کارکنان می دانند، بعضی (مدیران بی تجربه) اصلاً متوجه آن نمی شوند. آنها در سازمان خود مشکلی نمی بینند. بی تفاوتی نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان است. در مدیریت بحران نیز، بحران را انحراف از وضعیت تعادل تعریف کرده اند. پس شاید بتوان بی تفاوتی را نیز نوعی بحران نامید. اگر به بی تفاوتی مانند دیگر عوامل بحران زا از قبیل: کاهش نقدینگی، یا عدم فروش کالای تولید شده و مواردی از این دست، توجه شود، می توان به آن بعنوان یک عامل تخریبی در سازمان نگاه کرد. بی تفاوتی را شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد. نگرش این چنینی به موضوع بی تفاوتی با توجه به اینکه تأثیر زیادی بر سیستمهای مختلف در سازمان، بخصوص بر تولید دارد، بسیار جای تأمل است. سئوالی که در اینجا مطرح می شود این است که، چرا چنین مشکلی بوجود می آید؟ چه عواملی باعث بوجود آمدن بی تفاوتی در کارکنان خواهد شد؟ علت چیست؟ در این مقاله مهمترین علل بروز بی تفاوتی در کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و سعی شده به سئوالات فوق پاسخ مناسب داده شود. ۲- بعضی از علل بروز بی تفاوتی در کارکنان بی توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان: بی توجهی از طرف مافوق دلایل مختلفی دارد از قبیل بی تفاوت بودن خود مافوق به مسائل سازمان، بی تجربه بودن مافوق، نداشتن دانش کافی، نبود معیارهای ارزشیابی و ... عدم شایسته سالاری: کارکنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. بطور مثال در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی بوجود می آید. در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی تفاوتی می گردد. شایسته سالاری در سازمانهای بیمار جایگاهی ندارد. در چنین سازمانهای ترفیعات بر اساس شایستگی افراد انجام نمی شود و معیار شایسته بودن بر تعداد بله گفتن و حرف شنوی بدون چون و چرا است. برخورد گزینشی با تخصص افراد: چه بسا افرادی که دارای دانش و تخصص بالای هستند ولی بخاطر برخورد گزینشی و انتخابی در جایگاه پایینی قرار می گیرند و بالعکس. عدم وجود نظارت: نظارت از جمله مواردی است که موجب می شود پرسنل احساس کنند که مورد توجه هستند و کارشان ارزشمند است. عدم شناخت نیازهای کارکنان: کارکنان نیازهای متفاوتی دارند. بعضی با دریافت پول بیشتر، بعضی با پذیرفته شدن، بعضی با تشویق و ... احساس رضایت می کنند. در سازمانهایی که بصورت

سنتی اداره می شونـد، مـدیران فقط بـدنبال تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی که اولین نیاز در سلسه مراتب نیازهای آبراهام مزلو می باشد، هسـتند. در این سـطح نیازهای اصلی و اساسی آنها مانند شـکوفایی که از جمله نیازهای روانی است، برآورده نمی شود. کارکنان درصورت عـدم تأمین نیازهای اساسـی شان، ابتـدا احساس رضایت نمی کنـد و سپس بعـد از تلاش برای ارضاء این نیاز و مواجه شـدن با عـدم توجه مـدیران، منجر به از بین رفتن انگیزه در آنها و در نهایت بی تفاوتی خواهـد شد. این مسئله چون به مرور بوجود می آیـد در کارکنان قدیمی بیشتر دیده می شود. توجه به بعضـی از شـغلها: از آفات توجه به بعضـی شـغلها و بی توجهی به بعضی دیگر، علاوه بر بروز بی تفاوتی، موجب عدم ثبات و ماندگاری افراد در شغلی که تجربه انجام آن را دارند می شود. زیرا که فرد احسـاس می کنـد اگر در قسـمت دیگری مشـغول بکـار شود، مـدیریت به او توجه بیشتر می کنـد و از اهمیت بیشتری برخوردار خواهـد بود و در نهایت می توانـد از مزایا بیشتری اسـتفاده نمایـد در نتیجه به شـغل فعلی خود اهمیتی قائل نخواهـد شد و بدنبال راه گریزی برای انتقال به قسـمت دیگری می باشد.-وجود تبعیض: تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هرز رفتن اسـتعدادها و ضعیف شدن توانایی ها کارکنان می شود که نتیجه نهایی آن چاپلوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مـافوق اسـت. ایـن موضـوع نیز چیزی جز کـاهش انگیزه و بی تفـاوتی ببـار نخواهـد آورد. نـاگفته مشـخص اسـت کـه از بیـن رفتن اسـتعدادها و ضـعف در توانـایی ها موجب می شود تا سازمان نتوانـد به برنامه های پیش بینی شـده خود برسـد که نتیجه آن کاهش سود خواهد بود. وجود هرم تصـمیم گیری: در سازمانهای سنتی تصمیم فقط از بالا به پایین گرفته می شود. کارکنان هیچ تأثیری در تصـمیمات ندارنـد. هر تصـمیمی فقط با نظر و تأییـد مـدیر قابل اجراء است و در صورت رد (هر چند اگر صـحیح باشد) جایی برای برگشت وجود ندارد. بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان: عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایشـی پرسنل موجب کاهش انگیزه می شود. در این مورد ممکن است کارکنان از سازمان خود خارج شونـد و به سازمان دیگری بپیوندند که، مشـکلات آنها را درك می کند و امکانات مناسبی برایشان در نظر می گیرد. عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود: یکی دیگر از مهمترین عوامل بروز بی تفـاوتی در کارکنـان، عـدم اطلاـع از نتیجه کاری که انجام داده انـد می باشـد. به گفته دیگر، بازخورد ناکافی از کار انجام شـده و ندانسـتن این که اسـتاندارد عملکرد او چیست، موجب پرداخت بهاء گزافی خواهـد شـد. برای روشن شدن مطلب مثالی می آوریم، کـارگری را در نظر بگیریـد که موظف است لوازمی را در پـالت قرار دهـد و به قسـمت دیگری از خط تولیـد انتقال دهـد. اگر او با نحوه چیـدن درست قطعـات در پـالت و نتیجه آن مطلع نباشـد و آن وسایـل را بصورت نـامنظم حمل نمایـد، موجب می شود تعـداد کمی قطعه را در پالت قرار دهـد و تعداد دفعات حمل و نقل نیز اضافه خواهد شد که باعث اتلاف وقت و افزایش زمان انجام کار و هزینه می شود. درصورتی که اگر به او آموزش داده شود و با نحوه درست چیدمان لوازم آشـنا شود و بطور مستمر در جریان نتیجه عملکرد خوب خود قرار گیرد، می توان انتظار داشت که او در آینـده نتایـج بهتری از کار خود بگیرد. ۳- راهکارهای برخورد با بی تفـاوتی در کارکنـان حـال که بـا علـل بروز بی تفاوتی آشـنا شـدیم بایـد بـدنبال راه چاره و روش پیش گیری و از بین بردن آن در کارکنان باشـیم. در اینجا تعدادی از مهمترین روشـهای کنترل بی تفاوتی را مورد بررسی قرار می دهیم. آزادی عمل به کارکنان در انجـام امـور قسـمت خـود: منظـور از آزادی عمـل، فکر کردن و عمـل نمـودن در مورد حیطه کـاری خود می باشـد. در این صورت کارکنان احساس رضایت می کننـد و از انجام کار خود ابراز خشـنودی می نماینـد. اهمیت دادن به هر شـغل بدون مقایسه با مشاغل دیگر سازمان: اگر به هر شـغل بعنوان یک کار مهم و مورد نیاز در سازمان توجه شود، هیچگاه مقایسه بین مشاغل و مشخص کردن مهمترین و کم اهمیت ترین، پیش نمی آیـد. در نظر مـدیریت منابع انسانی، وجود کلیه شـغلها در جایگاه خود مهم و برای ادامه کار سازمـان و رسـیدن به اهـداف عالی ضـروری و لازم است. در این صورت هیـچ کس احساس حقارت نمی کنـد و کارکنان با انجام کاری که مسئول آن هستند ابراز رضایت و خشنودی می کنند. ارزیابی عملکرد: فرآیندهای مختلفی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد. از جمله آنها، ارزیابی عملکرد کارکنان می باشد که به نوبه خود بسیار حائز اهمیت و در خور توجه است. به همبن دلیل کمی

بیشتر به آن می پردازیم. برای دست یابی به یک عدالت در سنجش عملکرد کارکنان، در هر سطوحی می بایست ارزیابی دو جانبه یعنی مدیران از زیر دستان خود و کارکنان از مدیران و رواسای قسمت خود صورت گیرد. این روش می تواند مناسبات بین آنها را بهبود ببخشد و نظر کارکنان نسبت به مدیریت را تغییر دهد. زیبایی محل کار: زیبایی و آراستگی محل کار موجب دلچسب شدن آن برای کارکنان می شود. در یک بررسی بعمل آمده مشخص شد که استفاده از رنگهای دلپذیر در محیط کار باعث کاهش غیبتهای مکرر کارکنان، افزایش دلبستگی و دلگرمی آنان به کار و کاهش خستگی عمومی بدن می گردد. سلولهای چشم در مقابل طول موجهای مختلف حساسیت های مختلف از خود نشان می دهند. مثلاً رنگهای روشن و ملایم چشم و اعصاب کارکنان را آرامش می بخشند و با توجه به تحقیقات روانشناسی ناخود آگاه در آنان شور و علاقه به کار ایجاد می کنند. افزایش دانش کارکنان: سازمانهای یادگیرنده بدنبال کسب بهترین ها (از جهات مختلف) هستند. برای بدست آوردن بهترین ها باید دائماً آموخت و آموخته ها را انتقال داد. این کار را همه کارکنان از مدیر ارشد تا کارکنان ساده سازمان به نسبت نیاز شغلی باید انجام دهند. آموزش مستمر به سازمان قدرت می دهد و سرعت حرکت را برای رسیدن به هدف، بیشتر می کند. در سازمانهای یادگیرنده، بدلیل افزایش توانایی فکری کارکنان، آموزش روشهای جدید، عدم وجود سرزنش، استقبال از ایده های جدید، کاهش شدید تنبیه ها، تقویت رضایت مندی کارکنان، تقسیم قدرت در بین کارکنان و ... کارکنان از کار خود لذت می بدند و دائماً در حال پویایی هستند در چنین سازمانی بهیچ وجه بی تفاوتی بوجود نمی آید. در سازمانهای یادگیرنده، نوآوری و خلاقیت بسیار بالا است. هر چه آموزش با کیفیت تر و بیشتر صورت گیرد، موجب ایجاد تغییر در افراد می شود. که نتیجه آن بوجود آمدن افرادی خلاق و فعال می باشد و باعث پیشرفت سازمان می گردد. برای ایجاد سازمانی یادگیرنده، ضمن تلاش برای ایجاد این رویه و گسترش فرهنگ یادگیری، باید مدیران بر این عقیده باشند که هزینه یادگیری و آموزش با ارتقاء دانش و افزایش سطح تخصصی افراد جبران خواهد شد. در حقیقت با بسط فرهنگ یادگیری و افزایش سطح دانش، سود نهایی سازمان بیشتر خواهد شد. از دیگر فواید آموزش، آشنایی کارکنان با مشکلات و در نتیجه ایجاد تفکر، پویایی بلند مدت در سازمان، خلاقیت، نوآوری و همچنین باعث عدم مقاومت کارکنان در برابر تحولات و تغییرات سازمان و... می شود. شایسته سالاری: شایسته سالاری را می توان انتخاب بهترین ها در مناسب ترین جایگاه تعریف کرد. امروزه سازمانها برای رسیدن به سطح مطلوب خود، نیاز به بکار گیری انسانهایی با خصوصیات و شایستگی ها بالا دارند. مطمئناً هیچ کسی یافت نخواهد شد که خواهان شایسته سالاری نباشد. یعنی شایسته خواهی در همه وجود دارد. اما هر کس شایسته را بنوعی تعریف می کند. در این میان سازمان باید با معیارهای منطقی و علمی بدنبال شایسته شناسی و بعد شایسته گماری و برای آینده شایسته پروری نماید. مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان: یکی دیگر از روشهای کنترل و از بین رفتن بی تفاوتی، تقسیم قدرت و اجازه دادن به کارکنان برای تصمیم گیری بر اساس سطح مسئولیت آنها می باشد که موجب همکاری و مشارکت کارکنان در پیش بردن سازمان، بسمت اهداف خود می شود درصورت مشارکت کارکنان در تصمیم گیری اختلاف در نظرات و تعیین الویت ها از بین می رود و موجب نزدیکتر شدن نظرات مدیران و کارکنان می شود. مشارکت در تصمیم گیری باعث می شود که استرس ناشی از انتظارات مبهم و دائماً در حال تغییر مدیریت کاهش یابد، انگیزه برای انجام کار درست افزایش پیدا کند، کمیت و کیفیت در عملکرد کارکنان بیشتر شود و ارزیابی عملکرد کارکنان با صحت بیشتری انجام شود. ۴- رزیابی عملکرد کارکنان بدلیل اینکه محور بحث ما کارکنان می باشند و همچنین بعلت اهمیت ارزیابی از آنها، به این موضوع کمی بیشتر می پردازیم. در ارزیابی عملکرد کارکنان ۲ مطلب باید مشخص شود: نتیجه کار کارکنان نظر سازمان در مورد کارکنان ۴-۱- محاسن ارزیابی جلوگیری از عملکرد منفی کارکنان و بهبود نحوه عملکرد آنان مشخص شدن کارکنان نخبه و مفید سازمان مشخص شدن افراد ضعیف و نوع ضعف آنان مشخص شدن نیازهای آموزشی و غیر آموزشی کارکنان استاندارد کردن کارها وروشها افزایش عملکرد مطلوب کارکنان افزایش همکاری کارکنان با مدیریت کنترل

دقیق کلیه کارها در سازمان اهش هزینه های تولید شنایی کارکنان با انتظارات مدیریت سازمان بوجود آمدن امید به آینده شغلی در کارکنان(امنیت، ارتقاء و ...) ۴-۲- سیاست حاکم بر ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای حقایق موجود در سازمان استوار شود. اطلاع رسانی به کارکنان از نتایج ارزیابی بدون فرق گذاشتن و در بی طرفی کامل بین کارکنان انجام شود. گاهی اوقات ارزیابی غیر رسمی برگزار گردد. فاصله بین دو ارزیابی با توجه به وضعیت سازمان و مقررات موجود در آن در نظر گرفته شود. نه خیلی دور نه خیلی نزدیک. مقایسه ارزیابی ها و جمع بندی نهایی و اطلاع رسانی در یک دوره مشخص(مثلاً یک سال) اطلاعات لازم برای ارزیابی باید برای هر فرد با توجه به شغل او مشخص شود. بعبارت دیگر بصورت شناور و قابل تغییر باشد. کسب اطلاعات دائمی از جایگاه شغلی و عوامل تأثیر گذار بر عملکرد پرسنل. تفکیک کارکنان تازه وارد از کارکنان با سابقه و مشخص کردن مدت زمان کار هر فرد در شغل فعلی. به گفته دیگر ممکن است فردی سابقه طولانی در سازمان داشته باشد ولی در شغل فعلی سابقه چندانی نداشته باشد. تفکیک کارکنانی که بدرستی مقررات را رعایت نمی کنند از کارکنانی که در رعایت مقررات و آیین نامه ها دقت زیادی دارند. مرکز ارزیابی بر میزان عملکرد باشد نه افزایش حقوق و مزایا. مورد نگری در کار: به دلایل مختلف در بعضی موارد ممکن است به عملکرد فردی بیش از حد مثبت یا منفی توجه شود که در این صورت بهتر است مورد به مورد کارهای فرد مورد بررسی و ارزیابی قرارگیرد. احتمال دارد وی در بخش از کارش عالی و در قسمت دیگر ضعیف عمل نماید. در این صورت باید هر مورد از کارش جداگانه بررسی شود. توجه به همه کارکنان به یک اندازه بعبارت دیگر با یک چشم نگاه کردن: این به این معنا نیست که تسهیلات نیز به یک میزان داده شود. این عدالت نیست، باید با توجه به کار، شایستگی های فردی و دیگر موارد انجام شود. ۵- نتیجه در بررسی علل وجود بی تفاوتی در کارکنان به این نتیجه می رسیم که بسیاری موارد بدلیل ناشناخته بودن قابل آموزش نیستند و چاره کار در برگزاری دوره های آموزشی نیست. یکی از مهارتهای مهم مدیریت آشنا بودن با مشکلات غیر آموزشی و یافتن راه حلهای کنترل آن برای افزایش مهارتهای پرسنل می باشد. عملکرد مدیر یا مدیران بیشترین تأثیر را در کسب موفقیت در هر سازمانی می گذارد. تأثیر عملکرد کارکنان در حد بسیار پایینی قرار دارد. نتیجه عملکرد مثبت یا منفی مدیران موجب می شود که یک سازمان عالی و یا یک مجموعه بهم ریخته و دارای مشکلات فراوان بوجود آید. شکل زیر بخوبی وظایف شغلهای مختلف را در هر سازمانی نشان می دهد. سمت چپ شکل مربوط به بهسازی و سمت راست مربوط به حفظ و نگهداری است. بیشترین وظیفه مدیران بهسازی، بهینه کردن وضعیت سازمان می باشد و مهمترین وظیفه سرپرستان و کارگران حفظ و نگهداری وضع موجود است. در کشور ما شاید بعضی مدیران با توجه به وضعیت جامعه از نظر کاریابی، بر این عقیده باشند که نیاز به استفاده از روشهای ایجاد انگیزه نیست. چرا که وقتی فردی نتواند کاری در خارج محیط سازمان بیابد به هر شکلی با او رفتار شود، سعی در حفظ شغل خود می کند. پس چرا وقت بگذاریم و هزینه کنیم؟ ایجاد انگیزه معنایی ندارد او کار خود را انجام می دهد و مدیریت هم همین را می خواهد. در نگاه اول به این موضوع شاید بنظر برسد که ظاهراً مطلب درستی است و در بسیاری از محیطهای کاری نیز نتیجه داده است. ولی کمی تأمل در همین محیطهای کاری مورد بحث، بخوبی می توان دریافت اگر چه بسیاری از کارکنان شرایط سخت، نابرابری، تبعیض و ... را تحمل می کنند و کارهای محول شده را انجام می دهند. اما این تحمل عواقبی را با خود بهمراه دارد. از جمله آنها می توان موارد زیر را نام برد: کاهش سطح کیفیت تولیدات و خدمات استفاده از فرصتی برای گریز از کار بی تفاوتی به مشکلات، تخریبها و ... سازمان و کمک به سرعت بخشیدن آن بی توجهی به مواد مورد استفاده در تولید و افزایش ضایعات بدنبال یک جرقه هر چند کوچک، برای نشان دادن نارضایتی خود هستند عدم توجه به نوآوری و خلاقیت، بعبارت دیگر، به خود زحمت فکر کردن را نمی دهد. در زمان بروز مشکلات همه تقصیرها را به گردن دیگر می اندازد. در این صورت علت شکست یا ناموفقیت خود را به مدیران، دیگران همکاران خود، تجهیزات، آب و هوا، کمبود امکانات و ... نسبت می دهند. کمک به تخریب فیزیکی سازمان. شایعه پراکنی. استفاده از هر فرصتی برای استفاده از اضافه کاری

بی مورد جالب توجه است که بسیاری از روشهای افزایش پرداخت به کارکنان نتیجه نمی دهد. اینجا اگر بتوان به این سئوال پاسخ داد که چرا کارکنانی که دریافتی بالا دارند ولی باز هم ناراضی هستند، بسیاری از مشکلات مدیریت سازمانهای ایرانی برطرف خواهد شد. توجه به روشهای انگیزشی در کارکنان موجب پیش برد سازمان و دست یابی به اهدافش خواهد شد. در این صورت روشهای ایجاد انگیزش و از بین رفتن بی تفاوتی وقتی مفید خواهد بود که: کارکنان دارای دانش کافی برای درک درست مفاهیم مدیریت و مهارت کافی برای انجام صحیح کار خود باشند. تشنه یادگرفتن باشند بعبارت دیگر از هر فرصتی برای آموختن استفاده کنند. از کار خود و عوامل پیرامونی آن خوشنود و راضی باشند. در اینصورت می توان انتظار داشت که سازمانی مطلوب، کارآ و سرآمد داریم. اگر مدیران نتوانند سطح انگیزشی کارکنان را بالاـ ببرند موجب دلسردی و نارضایتی آنان و ایجاد بی تفاوتی کارکنان خوب، شایسته، کارآمد و دلسوز خواهد شد. ۶- بحث برای گذر از مدیریت سنتی و حفظ بقاء سازمان، مدیران در روشهای مدیریتی خود باید تغییرات عمیق و اساسی ایجاد نمایند. تغییر در نگرش به نیروی انسانی می تواند نتیجه خوبی برای مدیران حاصل نماید. تمام مسائل مورد بحث در هر سازمانی بنوعی به نیروی انسانی بر می گردد. نگاه به نیروی انسانی بعنوان سرمایه انسانی از موفقیت های سازمان است. در این صورت سازمان به هر کارمند خود بعنوان یک سرمایه و دارایی توجه می کند که موجب پیشرفت سازمان و سرآمدی آن خواهد شد. لازمه رقابت و کسب سود بیشتر و مستمر، توجه فزاینده مدیران به منابع انسانی که جزء سرمایه های اصلی و ستونهای سازمان می باشد، است. در کلیه مباحث ذکر شده، دو مطلب قابل توجه است اول اینکه بیشترین نشانه ها به سمت مدیران می باشد و دوم اینکه محور اصلی انسان و مدیریت بر این سرمایه است. بعبارتی مدیران وقتی می توانند به موفقیت دست یابند که ابتدا به نیروی انسانی خود توجه کنند بعد به کار. بگفته ماتسوشیتا بنیان گذار صنعت الکترونیک ژاپن، نخست انسان سپس کالا. * منبع: راهکار مدیریت {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} What is indifference curve? Indirrrence curve is the curve that joins the points representing those different quantitative combinations of two goods that give the same level of potential satisfaction (or utility) that is expected to be derived from consumption of these different baskets by a particular / hypothetical consumer. It is a diagram depicting equal levels of utility (satisfaction) for a consumer faced with various combinations of goods. An indifference curve in microeconomic theory is a graph showing different bundles of goods, each measured as to quantity, between which a consumer is indifferent. That is, at each point on the curve, the consumer has no preference for one bundle over another. In other words, they are all equally preferred. One can equivalently refer to each point on the indifference curve as rendering the same level of utility (satisfaction) for the consumer. Utility is then a device to represent preferences rather than something from which preferences come. The main use of indifference curves is in the representation of potentially observable demand patterns for individual consumers over commodity bundles .Indifference curves have specific properties but that is beyond the scope of your question. {endslide}

مشارکت اجتماعی و نقش آن در وفاق اجتماع

ی... Social participative توسعه ملی بیش از هر چیز به مشارکت فعال و وفاق اجتماعی مؤثر افراد جامعه وابسته است دکتر محمد اسماعیل انصاری توسعه ملی در کشورهای جهان سوم بیش از هر چیز به مشارکت فعال و وفاق اجتماعی مؤثر افراد جامعه وابسته است . فقدان این مشارکت و وفاق اجتماعی زمینه بر خورد و اختلاف و تضاد را در میان عملکرد بخش های مختلف (خصوصی و عمومی) جامعه فراهم می آورد و بخش اعظم منابع کمیاب این کشور صرف مقابله با عوارض نامطلوب این برخوردها می گردد. از این رو نگرش برنامه ریزان و خط مشی تدوین کنندگان در آستانه ورود به قرن بیست و یکم باید معطوف به افزایش نقش مشارکت های مردمی در فرآیند توسعه و به ویژه در زمینه های اجتماعی ، سیاسی و اقتصادی باشد. ارگان های مرکزی دولت، با احاله قسمتی از کارها به ارگان های محلی می توانند توجه و حمایت بیشتری به مشکلات کلیدی کشور داشته باشند و در ضمن با صرف وقت و فراغت بیشتری به برنامه ریزی در سطح ملی و سرپرستی و نظارت آنها بپردازند. تقویت ارگان ها و سازمان های محلی در حالت عدم تمرکز، یکی از شیوه‌های مهم افزایش مشارکت و وفاق اجتماعی در مسایل اجتماعی، اداری، عمرانی و سیاسی می باشد. تدوین راهبردی مبتنی بر سازماندهی مردمی در رابطه با سیاست های و خطی مشی هایی که در جهت کسب حداکثر مشارکت مردم تنظیم می گردند، از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار است البته باید اشاره نمود که سیاست های مشارکتی، به خودی خود بدون همراهی با سیاست‌هایی که در جهت برقراری تساوی و عدالت اقتصادی مطرح می‌شوند، قادر نخواهد بود تأثیری مثبت بر مطلوبیت و کارآیی ارگان‌ها و نهادها در جامعه داشته باشد. از طریق تأمین مشارکت مردم در امور مربوط به خود، قوه ابتکار و ابداع مردم تقویت شده و به نحو احسن مورد استفاده قرار خواهد گرفت . مردم به شکل واقعی و ملموس با امور اجرایی برخورد نموده و از این رو شکاف آنان از دستگاه‌های دولتی، دولت های محلی و نیز تعارض منافعشان رو به کاهش خواهد گذاشت . مفهوم مشارکت مشارکت از نظر لغوی به معنی شرکت کردن است . مشارکت ، نوعی رفتار بامردم ات که آنان را قادر می سازد تا بر حوادث مؤثر بر زندگیشان تأثیر قاطع بگذارند، به همین خاطر باید از آزادی کامل و از جمله حق اظهار نظر برخوردار باشند و دارای اهمیت و ارزش تلقی شوند. آلن پیرفیت (---) در دیباچه اثر دسته جمعی و مشارکت چیست می نویسد: مشارکت مورد مشورت قرار گرفتن قبل از تصمیم‌گیری را گویند به نحوی که اظهار نظر شخصی و اعمال مراقبت در جریان اجرایی این تصمیم و تحول نتایج آن امکان داشته باشد. یک قرن و اندی سال پیش استوارت میل نوشت: تنها حکومتی می تواند جلوگیری همه ضرورت های دولت اجتماعی باشد که همه افراد ملت با آن مشارکت داشته باشند. ویژگی های مشارکت ۱- مشارکت مشروط به برابری انسان ها و منوط به آزادی آنهاست . در یک نظام مشارکتی فرض بر این است که مردم باید فرصت مناسب برای تأثیرگذاری بر سیاست ها و به دست آوردن مشاغل عمومی را داشته باشند و دولت نیز باید امکان رقابت را بر اساس شایستگی افراد مهیا کند. ۲-مشارکت حق مردم است و بیش از هر چیز نیازمند اقدام آگاهانه آنهاست . مشارکت امری تحمیلی یا دعوتی نیست بلکه نوعی توان بخشی به گروه های ضعیف توأم با مشکلات خود نقش داشته باشند، چنین مشکلاتی نه فرمایشی است و نه وضع کردنی بلکه باید آن را به دست آورد، یعنی امتیازی نیست که حکومت به اتباع خویش می دهد. بلکه حقی است که باید از آن استفاده کند. ۳-مشارکت یک فرآیند است با محصول ثابت و نهایی توسعه. ۴-مشارکت فعالیتی کمی و کیفی و دارای درجاتی است . لذا گسترده و ژرفای آن متغیر و در عین حال مهم می باشد، وسعت مشارکت بدون عمق کافی آن را سطحی و آسیب پذیر می گرداند و عمق بدون وسعت مشارکت نمی شود. ۵-مشارکت دارای پیامدهای دو سویه است و چنانچه بنا باشد مؤثر واقع گردد، مستلزم تغییراتی بنیانی در اندیشه و عمل است که باید از درون جامعه بجوشد و در قالب های پایدار و مقبول جامعه و دولت تبلور یابد . ایده های مربوط به مشارکت یک نقطه مشترک دارد و آن اهمیت دادن به نقش و نظر مردم در تصمیم گیریهای سیاسی و دسترسی آنان به منافع قدرت است. دولت و مشارکت بعضی معقدند مدیریت و مباشرت دولت در امور لازم است و مردم از هر قشری می توانند دولت را در انجام وظایف خود، یاری و کمک نمایند و صرف نظر از در نظر گرفتن منافع قشر

خاص، مردم می تواننـد داوطلبانه امکانات و نیروی انسانی خود را در اختیار دولت، جهت انجام وظایف خود بگذارند: این روش به خصـوص در کارهـای عمرانی به طرق گونـاگون انجـام می شود که مردم از طریق : خودیـاری پرداخت بخشـی از هزینه هـای طرح کارهای یـدی به دولت در انجام امور کمک می کننـد و یا این که در اداره مـدارس مردم در حد توانشان، خودیاری می دهند. این گونه یاری و کمک نیز خود جلوه ای از مشارکت مردم می باشد . بعضـی دیگر معتقدند، مشارکت یعنی مدیریت دولتی و اسـتفاده از کمـک مردم است . حـال آن که مشارکت از نظر بعضـی دیگر واگـذاری کارها به مردم و نظارت دولت می باشـد . یکی از مهم ترین و بـا ارزش ترین جنبه هـای مشـارکت این است که علاـوه بر تشویـق به حـداکثر تلاـش و کوشـش، نیروی ابتکـار، خلاـقیت و سازندگی افراد را نیز شـکوفا می کند. شوق به انجام کار گروهی و مسؤولانه، افراد را وادار می کند که برای هر مشـکلی، بهترین و عملی ترین راه حـل هـا را پیـدا کننـد و در شـرایط خاص مـدیریت را دوست و همفکر و همکار صـمیمی گروه به حساب آورنـد و دوشـادوش او فعالانه تلاش و همکاری کننـد. پیش نیازهای مشارکت در شـرایطی که انگیزه پایین باشـد تمایل به مشارکت پـذیری کـاهش می یابـد . بنابراین لازم است پیش نیازهای مشارت قبلاً فراهم گردد که بعضاً عبارتنـد از : ۱-زمان کافی برای مشارکت در اختیار باشـد ۲-مزایـای اجتمـاعی آن از زیـان هـای احتمـالی آن بیشتر باشـد ۳-افراد از توانـایی لاـزم برای کـار روی آن موضـوع برخوردار باشند ۴-توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشد ۵- احساس بین و خطری برای هیچ یک از طرف ها وجود نداشـته باشد. ۶-در قلمرو موضوعات مربوط به افراد دیگر باشـد ۷-بالا بودن آگاهی افراد ۸-جو سیاسی سالم تجارب مشارت در بعضی کشورها ژاپن پس از جنگ جهانی دوم سیستم پیشـنهادات را در سطوح وسیعی از کارخانجات ژاپنی به کار گرفت . این فعالیت ها دائماً رو به افزایش گذاشـته و مخصوصاً پس از بحران های نفتی و اقتصادی سال های ۱۹۷۰ بسیار زیادتر شده است . طبق بررسی هایی که در سال ۱۹۸۰ در مورد ۴۵۳ شـرکت ژاپنی به عمل آمده، در مدت یک سال بالغ بر ۵/۲۳ میلیون پیشنهاد از کارگران دریافت شده اسـت . این رقم برای بسـیاری از نـاظران بـاورنکردنی است . در بررسـی‌هایی که سـال ۱۹۷۹ صـورت گرفته است، ۲/۵۴ درصد از کارکنان از طریق این سیسـتم مشارکت داشـته اند و معدل پیشـنهادات و اجرا شده ۷/۶۰ درصد بوده است . شاید شـگفت آور باشد ولی حقیقت این است که مشـارکت به صورتی بـاورنکردنی بر قـدرت مـدیران و کارکنان افزوده، انگیزش را نیرومنـد ساخته اسـت یکی از مهم‌ترین و بـا ارزش ترین جنبه هـای مشـارکت این است که علاـوه بر تشویق به حـداکثر تلاـش و کوشـش، نیروی ابتکـار، خلاقیت و سازنـدگی آنها رانیز شـکوفا می‌کنـد . شوق به انجام کار گروهی و مسؤولانه افراد را وادار می کند که برای هر مشـکلی بهترین و عملی‌ترین راه حل ها را پیدا کند و در شرایط خاص مدیریت را دوست همفکر و همکار صمیمی گروه به حساب آورند و دوشادوش او فعالانه تلاش و همکاری کنـد. حاصل تحقیقات و جربیات پژوهشـگران دلالت بر آن دارد که مشارکت سـبب افزایش بازدهی، بالا رفتن کیفیت، کاهش تعارض و کاهش مقاومت های منفی نظیر: غیبت: تأخیر و کم کاری و افزایش درآمد خواهد شد انـدیشه های مهم در مشارکت الف – درگیری ذهنی و عاطفی مشارکت به معنی درگیری ذهنی و عاطفیب است و تنها به کوشـش بدنی محدود نیست . در مشارکت خود شـخص درگیر است و مهارت و کاردانی وی درگیر نیست . درگیری روان شـناختی است و نه جسـمانی . انسانی که مشارکت می کنـد خود ـ درگیر است و نه کار ـ درگیر. بعضـی مدیران درگیر شدن در کار را به اشـتباه به مشـارکت واقعی تعبیر می کننـد . اینان در حرکت های کالبـدی مشارکت می کننـد و نه در چیز دیگری . ب – انگیزش برای یاری دادن دومین انـدیشه مهم در مشـارکت آن است که مشـارکت مردم را به یاری دادن بر می انگیزد. مردم از راه مشارکت فرصت آن را می یابند که قابلیت های ابتکار و آفرینندگی خود را برای دستیابی به هدف های سازمان به کار گیرند. مشارکت یک داد و سـتد اجتمـاعی دو سویه میـان مردم است و نه روش تحمیـل انـدیشه هـا از سوی پـایین دست ها به بالا دست . ارزش و سودمنـدی بزرگ مشارکت آن است که آفرینندگی همه کارکنان را به کار می گیرد. مشارکت از راه یاری دادن به کارکنان برای پی بردن و روشـن کردن راههای دست یابی به هـدف ها به ویژه انگیزش را بهبود می بخشـد. ج – پـذیرش مسؤولیت سومین انـدیشه در مشارکت آن

است که مشارکت مردم را بر می انگیزد تا در کوشش های گروه خود مسؤولیت بپذیرند. این فراگرد اجتماعی است که به یاری آن مردم به مرحله خود ـ درگیر در سازمان می رسند و خواهان کامیابی سازمان خود می باشند. در حالی که افراد برای کوشش های گروهی به پذیرش مسؤولیت رو می‌آورند و در می‌یابند که آن چه را خود می‌خواهند انجام می‌دهند یعنی آنکه کاری را به پایان می رسانند که خود را برای آن مسؤول می شمارند. مشارکت عامه مردم در پیشرفت کشور این کار اساساً یک راه ایجاد تحرک در مردم یک کشور است به نحوی که تا حد امکان آنان را در کوشش در راستای پیشرفت سهیم نمود. مشارکت دادن افراد در منافع در جهت وفق دادن و تطبیق بیشتر مردم با سازمان ها است . سهیم ساختن مردم در امور اجتماعی ، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ... در واقع کمک به وفاق اجتماعی و تطبیق مردم و دلبستگی به نظام و کشور است . اهداف معنوی (اخلاقی) مشارکت در بافت معنوی یا اخلاقی ، منظور از لوح مسأله مشارکت در تصمیم گیری آن است که پیشرفت فردی و کوشش فرد بر طبق مفهومی از حقوق بشر و شأن و مقامی که برای آن قائل شده است رواج داده شود. در اعلامیه ۱۹۴۸ حقوق بشر آمده است : تمام افراد بشر آزاد به دنیا آمده اند و از لحاظ شأن و مقام و حقوق خود با هم مساویند. افراد بشر از موهبت عقل و وجدان برخوردارند و شایسته است که نسبت به همدیگر با روح برادری برخورد نمایند (ماده ۱) هر کس به عنوان عضوی از جامعه مستحق کسب حقوق اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که لازمه شأن و مقام و رشد شخصیت آدمی است، می باشد . اهداف سیاسی، اجتماعی مشارکت و نقش آن در وفاق اجتماعی در زمان انتخابات شرکت کنندگان در برنامه های رادیو و تلویزیون بر اهمیت رأی هر شهروند در اداره امور عمومی تأکید می ورزند، اما باید خاطرنشان ساخت که دموکراسی سیاسی با غیبت دموکراسی اقتصادی ناسازگار است .یک شهروند را نمی توان فردی با رشد کافی برای دموکراسی سیاسی قلمداد کرد و در عین حال حقوق دموکراتیک وی را در زندگی اقتصادی او انکار کرد. اهداف اقتصادی مشارکت مردم از طریق مشارکت در تصمیمات، بهتر می توانند از دانش، تجربه، فراست و بصیرت آنهایی که کار را عرضه می کنند، با توجه به بهبود روش ها در جهت بهبود و گسترش روابط کار در سازمان ها و جامعه مفید فایده باشند، زیرا: ۱-امکان کمک به کار و استفاده بهتر از منابع را فراهم می‌آورد. ۲-نظرات و اندیشه های مختلف مورد بحث و نقد قرار می‌گیرد. ۳-مردم تصمیماتی را که خود در اتخاذ آن شرکت داشته باشند بهتر می پذیرند. ۴-مردم در اتخاذ تصمیماتی که در وضعیت آنها تأثیر مثبت می‌گذارد، مشارکت بیشتری خواهند کرد. ۵-مشارکت مردم در امور عامل تحرکت در کارایی مدیریت خواهد شد . در چه موقعی مشارکت به وفاق اجتماعی می انجامد؟ این که چه وقت مشارکت باید ترغیب شود و این که اثر همکاری و سازگاری آن کدامند، یافته های زیر یادآوری می شوند: ۱-در موارد بسیاری، مجریان و مدیران اغلب از مفهوم مشارکت اکراه دارند و بر این باورند که ناموجه است. مثلاً بررسی اخیری از مدیران اجرایی بازرگانی نشان داد که اغلب آنان (۷۹ درصد) احساس می کنند که اعضای مدیریت سطح بالا بهتر از هر کس دیگر مسایل را می دانند و حق دارند آن گونه که صلاح می بینند به اتخاذ تصمیمات سازمانی بپردازند. ۲-مطالب قابل توجهی در اختیار است که نشان می دهد زیردستان از مشارکتن در فرآیند تصمیم گیری لذت می برند. مردم مایلند در تصمیماتی که از نظر آنان حائز اهیت است سهمی داشته باشند و این مشارکت اغلب تعهد نسبت به تصمیم گروهی و پذیرش آنان را افزایش می دهد. بدین سان، انگیزش و خشنودی می‌توانند به گونه‌ای مثبت تحت تأثیر قرار گیرند. ۳-تأثیرمثبت مشارکت حدودی دارد. تصمیمات باید از دیدگاه مشارکت‌کنندگان مهم و مربوط تلقی شوند. مساعدت های آنان باید به راستی مورد توجه قرار بگیرد، تصمیمات باید در زمینه هایی باشند که مشارکت کنندگان در آن تبحر دارند. اغلب مردم نمی خواهند در هر تصمیمی شرکت داشته باشند، به ویژه در تصمیماتی که برایشان اهمیتی ندارند یا در مورد آنها چیزی نمی دانند، لیکن اگر مساعدتی به عمل بیاورند می خواهند مساعدت آنان جدی گرفته شود. تصمیم گیری و وفاق اجتماعی الگوهای تازه تر تصمیم گیری بر محیط تصمیم‌گیری متمرکز شده اند و تقریباً همه نظریه های مربوط به این موضوع حاکی از آنند که هنگامی که گروه با موفقیتی نامطمئن یا پیش بینی ناپذیر ومتحول مواجه است، باید ساختار گروهی بسیار

انعطاف پذیری به کار ببرد؛ باید هر گونه تلاش به عمل آید تا با استفاده از انواع مختلف افراد، کاوش کامل در همه اندیشه ها، مشارکت تام و تمام اعضا و ترغیب جوی آرام بخش و سبک مدیریت غیرآمرانه، بر خلاقیت افزوده شود. ساز و کارهای دست یابی به مشارکت ۱-دخالت دادن در فرآیند تصمیم گیری لازم است به مردم فرصت مشارکت در تنظیم اهداف و راهبردهای مناسب برای بهبود مداوم داده شود. ۲-مجهز کردن مردم به دانش ها ومهارت های مورد نیاز . از آنجایی که منابع انسانی بزرگترین سرمایه برای هر سازمانی باشد، لازم است در زمینه آموزش سرمایه گذاری شود. اعطای قدرت و اختیار به کارکنانی که دانش و تحصص لازم برای حل مسایل و انجام تصمیم گیری های لازم را ندارند، هدایت کردن آنها به سوی انجام اشتباهات است . ۳-به وجود آوردن اهداف فردی و سازمانی کارکنان معمولاً از اهدافی حمایت می کنند که قادر به درك آن باشند، به منظور مشارکت داشتن کارکنان لازماست اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان به صورت ساده و قابل فهم تبیین شود. اهمیت مشارکت در فرآیند نوسازی جامعه دانیل لرنر در مطالعه ای که در سال ۱۹۵۲ در مورد شش کشور خاور میانه از جمله ایران انجام داد، بین شهرنشینی سواد، میزان مشارکت و دسترسی به رسانه ها ارتباط نزدیکی یافت . سه متغیر میزان شهرنشینی ، سواد و دسترسی به رسانه ها مشکل است با وجود این، اهمیت آن در جریان نوسازی جامعه اساسی است . به عقیده لرنر جامعه جدید مشارکتی است . فراگرد نوسازی حرکت از جامعه سنتی به طرف جامعه مشارکت جو می باشد. مصادیق مختلف مشارکت الف – مشارکت در زمینه سیاسی به صورت شرکت در انتخابات . ب – مشارکت در زمینه اقتصادی به صورت فعایت در بازار و افزایش درآمد ج – مشارکت در زمینه اجتماعی به صورت استفاده از رسانه ها . د – مشارکت در زمینه روانی به صورت همدلی و تحرك روانی جلوه می کند. عناصر (ارکان) اساسی مشارکت بر طبق گزارش تحقیق مؤسسه تحقیقات اجتماعی سازمان ملل ، مشارکت در بردارنده سه عنصر اصلی است: ۱-سهیم شدن در قدرت ۲-کوشش های سنجیده گروه های اجتماعی برای در دست گرفتن سرنوشت و بهبود اوضاع زندگی ۳-ایجاد فرصت هایی برای گروه های فرودست عناصر تقویت کننده مشارکت (وفاق اجتماعی) یکی از عوامل مهمی که با مشارکت همبستگی زیادی دارد، نظام آموزشی و امر تعلیم و تربیت می باشد؛ زیرا این نهاد دارای کارکردهایی همچون ایجاد و افزایش حس وظیفه شهروندی ، شیفتگی ،علاقه و مسؤولیت سیاسی می باشد و نیز باعث افزایش ویژگی های شخصیتی مثل اعتماد به نفس ، احساس برتری ، نظم و تشکل فکری می‌گردد. موانع مشارکت مشارکت به عنوان فرآیند قدرت گرفتن نوعی گذر از حکومت های سنتی است . لذا هم با دشواری هایی روبرو است و هم تصور این که دولت ها و سازمان های تثبیت شده محلی، بخشی از قدرت و اختیاراتشان را به دیگران واگذار کنند، کمی مشکل به نظر می رسد . مشارکت به عنوان روند کسب قدرت ناگزیر ساختارهای بوروکراتیك موجود را به مبارزه می طلبد، بنابراین طبیعی است اگر این ساختارها به یکی از اصلی ترین موانع بر سر راه مشارکت (سیاسی) تبدیل شوند. در کشورهای جهان سوم، دو مانع بزرك در سر راه مشارکت مردم با حکومت‌ها وجود دارد: نخست شکاف بسیار عمیقی که میان نخبگان و توده مردم وجود دارد به نحوی که در پاره ای از این جوامع بیش از ۹۰ درصد از جمعیت به کلی فاقد هرگونه آگاهی و حتی تصوری از شیوه زندگی ۱ تا ۲ درصد هموطنان خود است . این امر ناشی از ساخت این جوامع است . دوم، وابستگی سیاسی و اقتصادی این جوامع به جهان استعمارگر است که منشأ این اعتقاد عمومی است که تصمیم های اساسی در خارج گرفته می شود وآنچه به صورت فراگرد مشورت تجلی می کند در واقع چیزی جز فراگرد تصمیم‌گیری نیست . در این جوامع قسمت عمده ای از جمعیت به لحاظ شرایط فرهنگی و اجتماعی خاص خویش که فاقد پژوهش و آگاه اند؛ قادر به مشارکت فعال در ساختمان جامعه نیستند؛ هدف ها برایشان دور و وسایل رسیدن به آن چنان غیرملموس است که هیچ انگیزه ای میل به مشارکت را در آنها ایجاد نمی‌کند. آگاه ساختن مردم بر اساس مشارکت آنها در یك کار دسته جمعی ، آگاه نمودن برای ایجاد انگیزه ، آگاه نمودن برای درك عمل، آگاه نمودن به منظور احترام و اعتنا به شخصیت افراد و ایجاد مسؤولیت در آنها است . نتیجه‌گیری تجربیات کشورهای مختلف نشان می دهد کشورهایی که در زمینه تأمین مشارکت مردم موفق

بوده انـد، عمـدتاً موفقیت خود را مـدیون ایجاد نوعی ارگان محلی (دولت محلی) با اقتـدار بالنسـبه زیاد می دانند. این ارگان های محلی، از نظر سازماندهی و سلسله مراتب تا بالاترین سطوح و به شکل زنجیره ای پیوسته ادامه داشته و وظایف و تکالیف هر یک از سطوح به دقت تعیین شـده است . به عبـارت دیگر کـل از بالاـ تـا پـایین ارتبـاطی ارگانیـک بـا یکـدیگر داشـته و از سـاختی مرتبط برخوردار می باشـند. تـدوین منطقی در جهت تأمین و جلب مشارکت مردم در محیط اجتماعی ـ اقتصادی بوروکراتیک و ضـرورتی است آشـکار. برای تـأمین مردم مجموعه سیسـتم و نظام حاکم بایـد مشارکت پـذیر باشـد ، در غیر این صورت آفات سیسـتم و نظام حاکم بایـد مشارکت پـذیر باشد، در غیر این صورت آفات سیستم ضد مشارکت، به تدریج زمینه های تحقق امر مشارکت را نیز از میان بر خواهد داشت . عمده ترین عامل تأمین مشارکت، آگاهی و علاقه مردم و حاکمیت فرهنگ تعلیم و همیاری در جامعه اسـت . تـا زمـانی که نتوان مردم را به این باور و یقین کشانـد که با مشارکت، تعاون و همیاری،می توان به جامعه ای مرفه تر و سـعادتمند دست یافت و تا زمانی که نتوان فرهنگ خود محوری و خودپسـندی را در جامعه از میان برداشت، تأمین مشارکت مردم امکان پذیر نخواهـد بود. منابع ۱-هربرت مـارکوزه، آزادی و قـدرت قـانون، عزت الله فولادونـد، تهران: خـوارزمی ۲-نیک گهر، عبدالحسـین (۱۳۵۳) ، مشارکت مفاهیم و شـناخت انواع ، مجله دانشـکده شـماره ۵ ۳-هانتینگتون ، ساموئل، موج سوم دموکراسـی، احمد شهسا، تهران: روزنـه. ۴-پیتر اولکی و دیویـد مـارسون، رهیافت های مشارکت در توسـعه روسـتایی، منصور محمـد نژاد ۵-کیت دیویس ، جان، نیوارسـتورم (۱۳۷۰) رفتـار انسـانی در کـار، محمـدعلی طوسـی، مرکز آموزش مـدیریت دولتی. ۶-فرزام (۱۳۶۲)، مشارکت کارگران در تصـمیم گیریهای داخلی کارگاه، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی ۷----- ۸-ترنس آرمیچل (۱۳۷۳) مردم در سازمان ها ، حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد. ۹-محسنی تبریزی، علی رضا، بررسی مجامع مشورتی ائمه جماعات و معتمدین محل در مناطق شهر تهران . ۱۰- مؤسـسه تحقیقاتی توسعه اجتماعی سازمان ملل ۱۹۸۲ ۱۱- انصاری، محمد اسماعیل (۱۳۷۵)، بازشناسی و پیش نیازهـای مـدیریت مشـارکتی و نظـام اداری. فصـل نـامه علمی کاربردی، مرکز آموزش مـدیریت دولتی شـماره ۳۳ و ۳۴ ۱۲- میرسپاسی ، ناصر (۱۳۵۳) نظام مشارکتی ، مجله کنترولر، شماره ۵۳ http://www.iranpress.ir/farhang/Template۱/News.aspx?NID=۱۷۶

نظام مشارکت یکی از اهداف کار آفرینی

... Participative مـدیریت مشـارکتی با ایجاد انگیزه در کارکنان از ابتکارات آنها برای حل مسائل سازمان اسـتفاده می نماید مورد مطـالعه؛ شـرکت ملی منـاطق نفت‌خیز جنوب مشارکت از دیـدگاه نظام مـدیریت مشارکتی را می‌توان به اختصار چنین تعریف نمـود : «همکـاری و تعـاون فکری افراد در کسب مـوفقیت گروهی به نحـوی که این همفکری افراد را تشویـق نمایـد تـا هـدف‌های سازمان را هـدف‌های خود دانسـته مسئولیت دستیابی به آنها را به دوش گرفته و در اجرای مؤثر فعالیت‌ها سـهیم شوند به دیگر بیان مشـارکت بـه معنـای شـرکت داوطلبـانه و آزادی افراد در تصـمیم‌گیری‌ها از طریـق ارائه پیشـنهادات مفیـد و انجـام کارهـا و پیشـبرد فعالیت‌هـای گروهی سازمـان می‌باشـد.مـدیریت مشـارکتی شـیوه و روشـی است که می‌توانـد بـا ایجـاد انگیزه و علاـقه در مجمـوعه کارکنـان روحیه تعـاون و همکاری و احساس دخیل بودن در سـرنوشت سازمان را تقویت کرده و از ایـده‌ها، نظرها و ابتکارات آنها برای حـل مسائـل و مشـکلات سازمـان اسـتفاده نمایـد. ویژگی بـارز این نوع مـدیریت به عنوان شالوده اصـلی آن ایجاد همفکری و همـدلی بین مـدیریت و کارکنان یک سازمان در همه زمینه‌ها و پدیـد آوردن سیسـتم و نظامی برای این منظور می‌باشـد. با آنکه از پیـدایش انـدیشه مشـارکت در مـدیریت دیری نمی گـذرد، یافته‌هـای پژوهشـی در سـطح جهـان نشان می‌دهـد که مشارکت در همه سازمان‌ها با کامیابی رویارو بوده و سودمنـدی‌های فراوان برای همگان فراهم آورده است. رشـد و توسـعه پدیـده مشارکت در ایران هنـوز در ابتـدای راه اسـت و بـه فرهنگسـازی گسـترده و برگزاری دوره‌هـای فشـرده آموزشـی برای مـدیران نیازمنـد است. در میـان

عامل‌هایی که از گسترش مشارکت جلوگیری می‌کند، نبود فلسفه‌ای که زیرساخت کوشش‌های مشارکت‌جویانه را محکم و استوار سازد و فهم آن را آسان گرداند و تعهد به آن را بیافزاید، نام برد. افزون بر این چون مشارکت پدیده‌ای اجتماعی است و باید در فرهنگ مردم جای خود را بگشاید و با بسیاری از قالب‌های ذهنی مدیریتی و پیش‌داوری‌های سنتی معارضه کند، بنابراین راه رشد و توسعه آن چندان هموار نبوده و با موانع گوناگون روبروست. مشارکت در مدیریت سازمان‌ها سبب می‌شود تا کارکنان، خود برای بالا بردن کیفیت و بهره‌وری در همه زمینه‌ها دلسوزی نشان داده و مستمراً بر دلبستگی و تعلق اجتماعی آنها به هدفهای گروه افزوده شود. شرط اساسی برای دستیابی به موفقیت عالی در این زمینه آشنایی مدیران ارشد سازمان و مشارکت و پشتیبانی قوی همه جانبه ایشان در تمام طول مدت اجرا از اهداف نظام مشارکت می‌باشد. اهداف و قوائد استقرار نظام مشارکت کارکنان : در هر دستگاه اداری آدمهایی با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت به کار مشغولند و نوع نگاه و شیوه برخوردشان با کار نیز متفاوت است. بعضی‌ها یک ترازو در ذهن خود دارند، حقوق ماهانه‌شان را روی یک کفه می‌گذارند و همسنگ با آن، کار و فعالیت می‌کنند و هرگز انعطاف نمی‌پذیرند. گروه دوم عادت کرده‌اند که کفه حقوق و مزایا و اضافه کاریشان، همیشه سنگین‌تر از کفه دیگر باشد. گروه سوم دائم می‌کوشند کفه‌ها را متعادل نگه دارند، با این حال، گاه تعادل برهم می‌خورد و کاری هم از دست کسی ساخته نیست. و اما گروه چهارم! در ذهن این گروه ترازویی وجود ندارد، اینان در این دنیای فانی به چیزی دل نبسته‌اند مگر خدمت به دیگران، اینان همان کسانی‌اند که شاید بهشتی، شیفتگان خدمت خطابشان کرد و در مقام مقایسه، در برابر تشنگان قدرت قرارشان داد. بررسی‌های روان‌شناسی نشان می‌دهند هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیماتی که به سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک شوند، آنان در خلاقیت و نوآفرینی همت بیشتری از خود نشان داده و مسئولیت بیشتری می‌پذیرند. بدین لحاظ هدف و فواید مشارکت را می‌توان به شرح زیر برشمرد. ۱- کارکنان نظرات، پیشنهادها و اندیشه‌هایی دارند که می‌تواند مورد استفاده سازمان قرار گرفته و بسیار مفید باشد. ۲- ارتباط موثر از رده‌های پایین به بالا برای اتخاذ تصمیم با کیفیت در بالاترین سطح تصمیم‌گیری الزامی و یک امر آسانی است. ۳- کارکنان تصمیماتی را که در اتخاذ آن شرکت داشته باشند بهتر می‌پذیرند و در اجرای آنها همکاران و همیاری بیشتری به عمل می‌آورند. ۴- اگر کارکنان در اتخاذ تصمیماتی که در و ضع آنها موثر است شرکت کنند، با دلگرمی بیشتر کار کرده و درجه کارایی و بهره‌وریشان افزایش می‌یابد. ۵- کارکنان از طریق مشارکت از دلایل و ابعاد یک تصمیم بهتر مطلع می‌شوند و با فراست و دید بازتر و بصیرت بیشتر به کار خود می‌پردازند. ۶- مشارکت کارکنان می‌تواند انگیزه بیشتری در ایجاد همفکری و همکاری بین آنها و مدیریت پدید آورده و به بهبود کار گروهی و افزایش بازده کاری منجر گردد. ۷- مشارکت کارکنان عاملی برای تحرک بیشتر بخشیدن به مدیران و افزایش کارایی ایشان و بهبود وضعیت سازمان می‌باشد. استقرار و شروع به کار نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب با توجه به تأکیدات رهبر معظم انقلاب اسلامی، مصوبه شورای عالی پیشرفت نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری (شورای معاونین محترم) وزارت نفت به شماره ۳۵۹۵-۱/۲۸ مورخ ۱۶/۱/۱۳۷۸ و تأکید وزیر محترم نفت مبنی بر اجرای نظام مشارکت در سطح وزارت نفت، از سال ۱۳۷۹ نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری در سطح شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب با انجام فعالیت‌های فرهنگ‌سازی و ایجاد بستر مناسب فرهنگی به منظور آشنایی کارکنان، مدیران و رؤسای ادارات مختلف با سیستم مدیریت مشارکتی آغاز گردید. مطابق برنامه‌ها و اهداف تعیین شده در سال ۱۳۸۰ کار پیشنهادگیری از کارکنان شروع و متعاقب آن شوراهای هم‌یاری و مشارکت کارکنان جهت بررسی، اظهارنظر و تصمیم‌گیری در خصوص پیشنهادات واصله در پنج شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مارون، آغاجاری، مسجد سلیمان و گچساران و همچنین ستاد شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب تعیین و فعالیت خود را آغاز نمودند. شوراهای همیاری و مشارکت کارکنان علیرغم وجود دیدگاههای متناقض، با تمامی ظرفیت، دقت و سرعت ممکنه نسبت به بار نشاندن نهال نظرات و اندیشه‌های سازنده همکاران اقدام نموده و در سایه الطاف الهی و حمایت‌های بی‌دریغ کارکنان متعهد،

متخصص و خلاق و صاحب‌نظر به نتایج بسیار درخشانی دست یافته است. پاره‌ای از اقدامات و فعالیت‌های فرهنگی انجام شده جهت استقرار نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری در سطح شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بشرح زیر می‌باشد : ۱- تهیه بروشورهای تبلیغاتی نظام مشارکت کیفیت و بهره‌وری کارکنان در ابعاد وسیع ۲- تهیه و تدوین تقویم آموزشی نظام مشارکت در سطح شرکت‌های تابعه و ادارات ستادی ۳- تهیه پلاکاردها و پارچه نوشته‌های تبلیغاتی نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری، توزیع و نصب آنها در محل کارخانجات، تأسیسات و واحدهای عملیاتی مختلف ۴- طراحی و چاپ پوستر اطلاعیه بذرهای پیشنهاد در قالب موضوعات مختلف فنی/ عملیاتی/ اداری/ مالی و... توزیع و نصب آنها در تابلو اعلانات ۵- برنامه‌ریزی و اجرای جلسات توجیهی نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری در محل کارخانجات و تأسیسات مختلف ۶- تهیه جزوات، مقالات و کتب مرتبط با نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری و ارائه به مسئولین و کارکنان ۷- حضور در همایش‌ها و سمینارهای مختلف نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری ۸- اعزام تعدادی از اعضای شورای همیاری و مشارکت کارکنان به دوره‌هایی آموزشی مرتبط با نظام مشارکت ۹- برگزاری سمینارها و همایش‌های مختلف در خصوص نقش نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری ۱۰- تهیه، چاپ و توزیع تراکت‌های تبلیغاتی به نام پیام‌های مشارکتی ۱۱- اعطاء جوایز به پیشنهاددهندگان برتر در همایش‌ها و سمینارهای نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری ۱۲- تهیه، انتشار و توزیع نشریه گزارش پیشرفت نظام مشارکت در سایر شرکت‌های تابع حداکثر پاداش آیین‌نامه نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری شرکت ملی نفت ایران در سال ۱۳۸۰ به تصویب هیئت مدیره محترم شرکت ملی نفت ایران رسید و متعاقباً جهت اجرا به کلیه شرکت‌ها و مدیریت‌های تابعه ابلاغ گردید، در این آیین‌نامه حداکثر سقف پاداش به پیشنهادهای فردی ۱۱ میلیون ریال و حداکثر میزان پاداش به پیشنهادات گروهی معادل بیست و دو میلیون ریال تعیین گردیده است. پس از تدوین و ابلاغ آیین‌نامه نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری، فعالیت‌های اجرایی نظام مشارکت به منظرو بررسی و تایید و تصویب و یا رد نمودن پس از تدوین و ابلاغ آیین‌نامه مشارکت، کیفیت و بهره‌وری، فعالیت‌های اجرایی نظام مشارکت به منظور بررسی و تایید و تصویب و یا رد نمودن پیشنهادات واصله از طریق طرح آنها در شوراهای همیاری و مشارکت کارکنان آغاز شد که خوشبختانه تاکنون آثار و برکات بسیار خوبی در بر داشته است. اهم فعالیت‌ها : ۱- انتخاب دبیر اجرایی نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب و دبیران اجرایی نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری شرکت‌های تابعه با حکم مدیرعامل و مدیران عامل محترم شرکت‌های تابع ۲- تعیین و تشکیل و تجهیز محل دبیرخانه شورای همیاری و مشارکت کارکنان ۳- انتخاب اعضای شورای همیاری و مشارکت کارکنان جهت بررسی و اظهارنظر کارشناسی در خصوص پیشنهادهای دریافت شده ۴- تعیین گروهها و نفرات متخصص و ارزیاب از سایر ادارات فنی/ اداری/ مالی، شناسایی و برقراری ارتباط با متخصصین و صاحب‌نظران آن در زمینه‌های مختلف ۵- پیگیری مستمر جهت تعیین بودجه به منظور پرداخت پاداش به پیشنهاددهندگان مطابق آیین‌نامه اجرایی نظام مشارکت ۶- تشکیل جلسات متعدد شورای همیاری و مشارکت کارکنان و طرح پیشنهادات دریافت شده در جلسات فوق ۷- تصویب‌خواهی پیشنهادهای تأیید شده در شورای همیاری و مشارکت کارکنان و پیگیری مستمر جهت اجرای پیشنهادهای مصوب در سایر شرکت‌های تابعه و ستاد (تشکیل گروههای کیفیت و بهره‌وری QC) گروههای QC گروه کوچکی از کارکنان اعم از تکنسین‌ها، کارشناسان، کارگران و... می‌باشند که در یک محیط کاری و شغلی مشابه یا مرتبط هستند که فعالیت‌های کنترل کیفیت، بهبود وضعیت موجود و یا رفع مسائل را در محل کارشان بصورت داوطلبانه انجام می‌دهند. این گروهها در طول هفته در ساعت کاری و یا بعد از ساعات کاری به طور مرتب تشکیل جلسه داده و به شناسایی، تحلیل و حل مشکلات کاری در ارتباط با کیفیت، بهره‌وری می‌پردازند. از ویژگی‌های گروه QC داوطلبانه بودن عضویت در آنها، مشارکت همه کارکنان، ارتقاء مشترک، تأکید بر خلاقیت گروهی و انتخاب موضوعات منحصر به محل کار و تداوم فعالیت‌ها می‌باشد. بدون شک هر سازمانی بایستی برای قوام خود تار و پود و رشته باشد و در سازمان‌های پیشرفته دنیا، گروههای QC در حقیقت تار و پود سازمان را تشکیل می‌دهند. گروههای QC به

دنبال مشکلاتی در سازمان است که راه حل جهت آنها به‌سادگی امکان‌پذیر نمی‌باشد. از مزایای ایجاد QC در سازمان‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد : ۱- ایجاد بستری برای مشارکت در رفع مشکلات و بهبود فرآیندها ۲- بهبود فرهنگ‌سازی/ تعلق سازمانی/ رضایتمندی شغلی و ارتقای منابع انسانی ۳- ایجاد بستری برای شناسایی و رفع مسائل بزرگ در سازمان ۴- افزایش دانش و مهارت کارکنان از نظر تاریخچه و مدل جنبش QC در کشورها می‌توان به موفقیت کشورهایی همانند ژاپن، چین، کره و آمریکا که مبادرت به تشکیل گروههای QC نموده‌اند، اشاره نمود. نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری در راستای تحقق اهداف دستیابی به پیشرفت‌های سریع و خیزش بلند اقتصادی از طریق دریافت پیشنهادات کمی و کیفی فراوان که اجرای آنها متضمن سود و صرفه فراوان چند میلیاردی می‌باشد، اقدام به تشکیل تعداد ۲۳۰ گروه QC در سطح شرکت های تابع شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب نموده و خوشبختانه علی‌رغم نوپا بودن این گروهها به نتایج بسیار ارزشمندی دست یافته است. موانع و مشکلات فرا روی نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری همانگونه که قبلاً ذکر شد مشارکت، شرکت داوطلبانه افراد در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم گیری از طریق ارائه پیشنهادهای مفید و سازنده جهت پیشبرد و انجام درست کارها و فعالیت‌های فردی و گروهی سازمان است. امروزه مدیریت آمرانه منسوخ گردیده و پاسخ مناسبی به سازمانها نمی‌دهد. سازمان‌ها امروزه پیچیده شده‌اند و بایستی برای مدیران این مسئله تبیین گردد که نظام مشارکت دخالت در امور نیست، تحدید و تحمیل برای مدیریت نیست بلکه حوزه اختیارات مدیریت را گسترده‌تر می کند. جلب مشارکت کارکنان می‌تواند یک شاخص برای مدیریت سازمان‌های ما باشد و یک ویژگی و یک برتری، زیرا مشارکت کارکنان دارای مبانی علمی است و ریشه در اعتقادات و باورهای دینی و فرهنگی ما دارد. توان علمی/ عملیاتی و تخصصی کارکنان پرتلاش و ایثارگر شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب همواره مورد تایید و تحسین همه بوده و کارکنان این شرکت را در عالیترین سطوح کارشناسی صنعت نفت قرار داده است. به همین دلیل کلیه کارکنان اعم از کارشناسان و متخصصین فرهیخته شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به ندای مشارکت در امور همواره پاسخ مناسب می‌دهند و ما بایستی بتوانیم شرایط و راه‌کارهای مناسب را برای هرچه بهتر مشارکت آنان فراهم آوریم. بدون شک مدیرانی در صنعت نفت هستند که به عنوان الگو و مدل مدیران مشارکتی مطرح بوده و لذا باید همه جرأت، شهامت و جسارت نوشتن و انتقاد و پیشنهاد را داشته باشند، همانگونه که رئیس جمهور محترم ما در سخنرانی‌ها و گردهمایی‌های مختلف خواستار مشارکت و حضور مردم در تمامی صحنه های جامعه شده‌اند. تنگناها و موانع و مشکلات فرا روی نظام مشارکت که ذیلاً به آنها اشاره می گردد : هم درون سازمانی و هم برون‌سازمانی می‌باشند و بایستی توجه نمود که هر حرکت یک طرفه اثر مثبتی دربر نخواهد داشت، لذا قدم اول شناخت موانع و قدم بعدی تلاش و کوشش در جهت رفع موانع فوق می‌باشد. موانع فرهنگی و اجتماعی برای استقرار نظام مشارکت، بدلیل کوتاه بودن و محدود بودن زمان فرهنگ‌سازی و فراهم آوردن بستر مناسب و اصولاً به دلیل نوع ساختار و ماموریت سازمان های دولتی که دستورالعمل‌ها، روش‌ها و دیدگاهها از بالا به پایین تعیین و ابلاغ می‌شوند نسبت به سازمان‌های غیردولتی که حفظ قدرت تولید و رقابت در فعالیت‌ها از عوامل اصلی بقاء آنها محسوب می گردد، نظام مشارکت روند کندتری پیدا می‌نماید. جهل یا آگاهی کم از محیط پیرامونی خودخواهی، احساس بی‌اعتمادی به دیگران، نبود همدلی و درک متقابل، نداشتن انعطاف‌پذیری ذهنی همه از موانع اجتماعی و فرهنگی استقرار نظام مشارکت در سازمان های دولتی می‌باشند و لذا ضروریست کار بسترسازی و فرهنگ‌سازی به صورت مستمر و با استفاده از تمامی امکانات و مقدورات و حمایت سایر سازمان ها صورت پذیرد، زیرا ایجاد زیربنای محکم برای پی‌ریزی و طراحی هر سیستم لازم و ضروریست و همانند یک ساختمان که در اولین قدم برای احداث آن شالوده محکم نیاز دارد، فراهم آوردن پیش‌نیازها و اتخاذ تدابیر لازم به منظور ایجاد زیربناهای فرهنگی، اجتماعی و فنی قبل از اجرای نظام مشارکت نه تنها مفید بلکه بسیار ضروری می‌باشد. ۲- عدم حمایت فراگیر مشارکت از ویژگی های انسانی و ابعاد ارتباط یک ذهن به ذهن دیگر است. مشارکت پدید آوردن پیوند دوسویه، سازنده و مفید بیان دو یا چند تن است و متأسفانه در فرهنگ و نظام اداری ما گوش

دادن به سخن دیگران و بویژه زیردستان کمی دشوار می‌باشد. از طرفی نظام مشارکت بایستی در بستری آرام و مناسب صورت پذیرد که متأسفانه طی ۵ سال گذشته همزمان با اجرای نظام مشارکت بیشترین تغییرات ساختاری مدیریتی و اداری در سطح شرکت ملی نفت ایران به انجام رسیده که قطعاً اثرات و بازتاب مثبتی در انتظام‌بخشیدن به عزم، اراده و حرکت مشارکت‌جویانه مدیران و کارکنان نداشته است. ۳- موانع ساختاری یکی از مسائل و مشکلات فرا روی اجرای موفق نظام مشارکت عدم تبیین جایگاه مناسب سازمانی و تأخیر و تعلل در انجام بررسی نیازهای سازمانی این نظام متناسب با انجام فعالیت‌ها و نتایج حاصل از اجرای موفق نظام مشارکت در سایر شرکت های تابع می‌باشد. مجموعه ساختار سازمانی و جایگاه نظام مشارکت علی‌رغم تائید و تأکید بالاترین مقامات مسئول کشور مبنی بر الزام تمام سازمان‌های دولتی برای اجرای نظام، متأسفانه بدون توجه به نتایج و ثمرات بسیار ارزشمند آن همچنان از جایگاه شایسته‌ای برخوردار نبوده و فضای مناسب برای بروز استعدادها فراهم نشده است. ۴- سایر موانع وجود سبک‌های مختلف رهبری در هر سازمان، تفاوت‌های شغلی، احساس خطر و بیم از مشارکت از سوی بعضی از کارکنان و مدیران، نداشتن زمان کافی برای کسب آموزش و آمادگی در برنامه نظام مشارکت، شتاب، اضطراب و فوریت در اجرای طرح از موانع دیگر پیش روی اجرای این نظام بوده است. نتایج آمار و ارقام پیشنهادهای دریافت شده و سود و صرفه اقتصادی حاصله دبیرخانه نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب از سال ۱۳۸۰ با دایر نمودن ده شورای همیاری و مشارکت کارکنان در سطح ستاد و شرکت‌های تابع اقدام به پیشنهادگیری از کارکنان کوشا، متخصص و صاحب نظر نموده است. این شوراها تاکنون موفق به دریافت ۱۹۸۲۰ پیشنهاد گردیده اند، سود و صرفه اقتصادی حاصل از اجرای پیشنهادهایی که مورد تأیید شوراهای همیاری و مشارکت کارکنان قرار گرفته و مراحل تصویب‌خواهی آنها به اتمام رسیده بالغ بر هفتصد میلیارد ریال می‌باشد. همچنین میزان سود و صرفه اقتصادی پیشنهادهایی که مورد تائید کارشناسان و ارزیابان شرکت‌ها قرار گرفته و اسناد آنها در مرحله تصویب خواهی می‌باشند بیش از ششصد میلیارد ریال برآورد گردیده است. میزان پاداش پرداخت شده به پیشنهاد دهندگان که مطابق آیین‌نامه نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری صورت گرفته جمعاً بالغ بر سیصد و هشتاد و دو میلیون ریال می‌باشد. از آنجایی که پرداخت پاداش به پیشنهاد دهندگان عامل مؤثری در جهت جلب مشارکت هرچه بیشتر کارکنان می‌باشد، لذا ضروری است در آیین نامه نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری بازنگری اساسی در خصوص میزان پاداش متعلقه به پیشنهاد دهندگان به عمل آید. * این مقاله در روزنامه تفاهم به چاپ رسیده است.

مدیریت مشارکتی

—تهران ، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ، پاییز۱۳۸۳ ۲) طایفی ، علی — توسعه منابع انسانی ، مجموعه مقالات نیروی انسانی متخصص — تهران ، دانشگاه صنعتی امیرکبیر ، چاپ اول ، زمستان ۱۳۷۲ ۳) طوسی ، محمد علی — مشارکت و مدیریت مشارکت جو- تهران ، سازمان مدیریت صنعتی ، چاپ دوم ، ۱۳۸۲

۴). گری ، دسلر — مبانی مدیریت منابع انسانی — ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ، تهران ، دفتر پژوهشهایفرهنگی ، چاپ اول ۱۳۷۸ ۵) موسوی ، فرانک —بررسی عوامل موثر بر مدیریت مشارکتی — مجله همیار — شماره ۱۰ — تابستان ۱۳۸۰ ۶) والایی شریف ، حمید — مدیریت مشارکتی (راهبردی موثر در اداره امور سازمان —) تهران ، حمید والایی شریف ، ۱۳۸۴

نقش شورا در نظام مدیریت مشارکتی

...Participative Management و امر هم شوری بینهم مشورت و شورا در لغت از « شارالعسل » گرفته شده و به

معنای بیرون آوردن عسل از کندو به دست آوردن عسل ناب است . این لغت در اصطلاح به معنای به دست آوردن راه درست و متقن از طریق نظرخواهی از عقلا و خردمندان است . وجه تسمیه و مشاوره این است که بهترین اندیشه و محکم ترین رای از طریق نظرخواهی و گفتگو با دیگران همچون عسل ناب استخراج شده از کندو ، به دست می آید و هدایت و صلاح و خیرها و خوبی ها در پرتو آن تحصیل و موجب پیروزی می گردد . دین مبین اسلام بر منزلت شورا تأکید فراوان نموده است . آیات و روایات بی شماری بر این موضوع دلالت دارد از جمله آیه شریفه ۳۸ از سوره مبارکه شورا آن جا که می فرماید : « و آنان که امر خدا را طاعت و اجابت کردند و نماز برپا داشتند و کارشان را با مشورت یکدیگر انجام دادند. از آنچه روزی شان کردیم به فقیران اتفاق کردند . » و آیه ۱۵۹ سوره آل عمران در سفارش پیامبر با اهل ایمان » بر آنان ببخشای و برایشان طلب آمرزش کن و در امور با ایشان مشورت نما و آنگاه که تصمیم گرفتی توکل بر خدا کن که خداوند توکل کنندگان را دوست دارد . » پیامبر و ائمه معصومین نیز بر انجام امور با مشورت و شورا تأکید داشته اند . از جمله حضرت علی (ع) که در باب شورا فرامین بسیاری داشته و چنین فرموده اند . » من شاور الرجال شارکها فی عقولها » (کسی که با انسانهای دیگر مشورت می کند در عقلهای آنان شریک است) در جایی دیگر مشورت کردن را موجب دوری از استبداد دانسته و چنین بیان داشته اند : « انسان همین که خود را در سطح مشورت قرار داد از استبداد دور شده است . » علامه طباطبایی در باره آیه معروف شورا می گوید : در جمله « و امر هم شوری بینهم » به ویژگی مهم و بنیادی مومنان اهل رشد و عمل اشاره شده بدین صورت که آنان در به دست آوردن اندیشه صحیح و دیدگاه جامع و متقن به صاحبان عقل و اندیشه و خرد مراجعه می کنند و ضمن جمع آوری کلیه دیدگاهها ، بهترین آنها را گزینش و تبعیت می کنند و در واقع این آیه ، با آیه « والدین یستمعون القول فیتبعون » نزدیک است : و راه رسیدن به بهترین راههای موجود در هر عرصه ای برای دستیابی به واقعیت مشورت است : چرا که « و ماتشاور قوم الاو فقوا حسن ما فی ضمیر هم » هیچ قومی در کارهایشان با یکدیگر مشورت نکردند مگر آنکه به بهترین راههای موجود دست یافتند . از دیدگاه پیامبر اسلام (ص) ، بقای جامعه ای که فاقد سنت مشورت است ، در خطر است ، چرا که فقدان سنت مشورت در جامعه ، شخصیت افراد را می کشد و رشد فرهنگ و اندیشه ها را متوقف می سازد . در این باره پیامبر اعظم (ص) می فرماید : « مشورت دری در مقابل هجوم پشیمانی و مایه ایمنی از سرزنش است.» و بزرگان دین چنین توصیه می کنند : پیش از تصمیم گیری ، مشورت کن و پیش از عمل بیندیش ، حضرت امام علی (ع) هیچ قومی با یکدیگر مشورت نکردند مگر آن که به راه پیشرفت خود رهنمون شدند . حضرت امام حسین (ع) در مشورت نخستین کس مباش که نظر می دهد و از اظهار نظر تا پخته بپرهیز . حضرت امام صادق (ع) چرا شورا ؟ رسول خدا (ص) و جانشینان آن حضرت با آنکه معصوم بودند و حتی با قطع نظر از وحی و مقام والای الهی از نظر فکر و بینش و منش از مشورت بی نیاز بودند با مشورت کن دو نکته را تعقیب می کردند : ۱ - اهمیت مشورت و شورا را به مسلمانان یادآوری کنند و این روحیه را در عرصه های مختلف ، جامعه اسلامی ، ایجاد و تقویت نمایند . ۲ - ضمن آموزش عملی به مسلمانان بیاموزند که چگونه به این سیره عمل کنند و از نمرات درخشان آن برخوردار شوند ، پس از آن حضرت این سنت الهی را به نیکی استمرار بخشند و زندگی را بر اساس مشورت بنیاد نهند . شورا مایه انس و صفا و الفت اجتماعی ، پیوند مردم ، ارزش یافتن آنان ، استفاده از دیدگاهها و مواضع فکری و علوم و آگاهی دیگران ، پرهیز از استبداد رای و پی آمدهای وخیم خود رایی ، مشخص شدن قدر و جایگاه انسانها در امور اجتماعی و عرصه های فکری و فرهنگی می گردد . یکی از عوامل موفقیت پیامبر اکرم (ص۹ در پیشبرد هدفهای اسلامی ، همین مسئله مشورت بوده است . آن حضرت نشان داد که با مشورت و رعایت اصول و مبانی مدیریت می توان جامعه را در موقعیت های بحرانی به سلامت اداره کرد و خودرایی و خودسری را ، که از بزرگترین آفتهای فرهنگی و اجتماعی است ، از ساخت اجتماع دور ساخت . آن حضرت به همگان آموخت که همه انسانها ، حتی آنها که از فکر قوی برخوردارند و صاحب بهترین افکار و اندیشه اند ، به مشورت نیازمندند و اگر خود را از مشاوره با دیگران بی نیاز بینند ، خود استبداد و استکبار

می یابند . اما اگر با مردم مشاوره و رایزنی داشته باشند و شخصیت ، دیدگاههای آنان را نادیده نگیرند و از استعدادهای آنان بهره برند ، نه تنها از خطر فرو رفتن در استبداد دور می گردند ، بلکه به آرا و اندیشه های محکم و متقن ، دست می یابند تجارب تاریخی نشان داده است که بهترین افراد و محکم ترین نظامها در صورت فرو رفتن در استبداد به هلاکت می رسند ، جنبه مردمی خود را از دست می دهند و در مسیر انحطاط می افتند . در این باره امیر مومنان (ع) می فرمایند : « من استبد برایه هلك » هر کس استبداد رای ورزد ، هلاك می شود . اثرات شورا و مشورت حتی به عرصه ادبیات و علم اخلاق نیز وارد شده است . مولوی در این باره می گوید : مشورت کن با گروه صالحان از پیمبر « امر شاورهم » بدان این خردها چون مصابیح انور است بیست مصباح از یکی روشن تر است. مشورت در سیره پیامبر (ص) : ۱ – از نمونه های برجسته سیره مشاوره پیامبر (ص) جنگ بدر است که در باره اصل جنگ ، تعیین مکان نبرد و اسیران جنگ با یاران خود مشورت کرد و فرمود : « اشیروا اعلی ایهاالناس » ای مردم آراء خود را برایم بگویید . ۲ – در روز حدیبیه نیز در موضوعهای مختلفی به مشورت پرداخت . ۳ – در فتح مکه ، هنگامی که آمدن ابوسفیان به حضرت گزارش شد ، با اصحاب مشورت کرد . ۴ – در غزوه طائف ، پس از محاصره ، پیامبر اسلام (ص) با اصحاب خود مشاوره کرد و سپس تصمیم گرفت . ۵ – در غزوه تبوك ، در امور مختلف ، با اصحاب خود به مشورت پرداخت ، « اشیروا علی » فرمود و نظرهای صائب و آرای صحیح و نوین اصحاب را مورد ستایش قرار داد . ۶ – در جنگ احد در باره اینکه سپاه اسلام در مدینه مستقر شود یا بیرون رو ، با اصحاب مشورت کرد و با اینکه خود موافق نبود نظر اصحاب را پذیرفت . پیامبر (ص) در مورد اعزام افراد برای تبلیغ و اداره امور یك منطقه و اعطای مسئوولیت به منظور فرمانداری و استانداری و مدیریت حکومت بخشی از مناطق تحت اداره خویش با اصحاب مشورت می کرد . خصوصیات مشاورین بسیاری از روایات مشورت را با چهار گروه سزاوار دانسته اند : افراد آگاه ، اشخاص آزاده و با ایمان ، و افراد با حسن نیت ، علاقمند و دلسوز. حضرت علی (ع) نیز خصوصیات کسی که مورد مشورت قرار می گیرد را اینگونه بیان می کند : « بهترین کسی که می توانی با او مشورت کنی کسی است که دارای علم و تجربه و دوراندیشی باشد . » روایتی از امام رضا (ع) نیز چنین است : « در محضر امام رضا (ع) سخن از پدر بزرگوار ایشان شد حضرت فرمودند : « هیچ کس به اندازه پدر من دارای عقل و خرد نبود اما در عین حال پدرم با غلامان سیاه مشورت می کرد . به او خرده می گرفتند که چرا با غلامان مشورت می کنی ، حضرت می فرموند : « چه بسا خداوند سخن خود را بر زبان این غلامان جاری کند . » حضرت امیر مومنان (ع) می فرماید : برای در امان ماندن از لغزشها و پشیمانها با صاحبان خرد مشورت کن . ر شاور ذوی العقول تامن الزلل و النوم » شورا و مدیریت مشارکتی شورا و مشورت پیش از آنکه رنگ و بوی سیاسی و اجتماعی بگیرد یك اصل عقلانی است . کافی است به خاطر بیاوریم که انسان موجودی است طبیعتا "اجتماعی تا عقلانی بودن اصل شورا و مشورت را بدون هیچ استدلالی بپذیریم . اما با این حال آموزه های فراوانی در کتاب و سنت دین اسلام وجود دارد که بر این اصل عقلانی زندگی اجتماعی انسان صحه می گذارد . در طول تاریخ نیز با موارد معروفی از رویکرد شورایی دراداره جوامع و یا تشکیل حکومت برخورد می کنیم : مثلا "در امپراطوری روم باستان، سنای روم اداره جامعه و سیاستگذاریهای کلان آن را بر عهده داشت و اعضای آن یعنی سناتورها از قدرت بسیاری برخوردار بودند . در عهد حاکمیت کلیسا در قرون وسطی نیز اداره بخش بزرگی از جامعه بر عهده شوراهای کلیسایی بود که گاه ، حتی پادشاهان را نیز زیر نفوذ خود داشتند. با ورود به عصر مدرنیته و صنعتی شدن جوامع ، این شوراها خود را در قالب احزاب ، اتحادیه های کارگری و حتی کافرمایی و دیگر مظاهر شورا نشان دادند . در برخی از کشورها ، به خصوص در کشورهای اروپایی ، این اتحادیه ها از قدرت بسیاری نیز برخوردارند ، برای خوداحزابی تشکیل داده و در پارلمان کشور خود نمایندگانی هم دارند و حتی پس از پیروزی درانتخابات ، اعضای دولت را نیز تعیین می نمایند. در کشور ما نیز به دلیل اهمیت شورا و مشورت در آموزه های دینی و تاریخی ، رویکرد شورایی در اداره جامعه از اهمیت فراوان برخوردار است . اصل هفتم قانون اساسی در جهت تأمین این دستور چنین مقرر داشته است : « طبق دستور قرآن کریم : « وامر هم شوری بینهم » و «

شـاورهم فی الامر » شوراها : مجلس شورای ملی ، شورای اسـتان ، شهرسـتان ، شـهر ، محل ، بخش ، روسـتان و نظایر اینها از ارکان تصـمیم گیری و اداره امور کشورنـد . موارد طرز تشـکیل ، حـدود اختیـارات و وظایف شوراها را از این قانون و قوانین ناشـی از آن معیـن می کنـد . » {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهـده متـن انگلیسـی مرتبـط به صـورت کشـویی اینجـا را کلیک فرمائید} " Participative Management excerpt from "Best Practices in Project Evaluation and Influence on Company Performance," by John Schuyler, Journal of Petroleum Technology (JPT), Society of Petroleum Engineers, August, ۱۹۹۷, pp ۸۱۸-۸۲۳. Technical professionals are increasingly expected to be businesspersons also. The modern corporation is challenged in too many ways for a traditional hierarchy to perform well timely decisions are necessary to be competitive. Organizations are being reengineered to be flatter so that decisions can be made by people close to the action. A more loosely defined organization structure can self-adapt to changing business conditions and current projects. Participative management has been around a long time. The themes were formalized and popularized by behavioral scientists as Blake and Mouton (Managerial Grid), MacGregor (Theory X and Theory Y), and Lickert (Four-Model Systems). The central idea is that empowered employees will feel better about their jobs and be more productive. Participative management goes by many names. A recent buzzword is open book management (OBM). This is an emerging, repackaged approach for managing businesses and other organizations. Thousands of businesses that have adopted this style are already running their unique versions. OBM has three central ideas: A culture of trust where there is ready access to information needed to do one's job (hence the name, "open book management" not necessarily all company information, but sufficient for employees to gauge company performance) Incentive compensation system, of some form, where employees have a stake in the business outcome, good or bad. Business literacy training so that employees can understand the business. Everyone is to understand his or her role in the enterprise and how to the company is doing. The OBM strategy is to build a community of business-people where employees increasingly think and care like owners. —John Schuyler, August ۱۹۹۷ Copyright © ۱۹۹۷ by John R. Schuyler. All rights reserved. Permission to copy with reproduction of this notice. {endslide}

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِكُمْ وَ أَنْفُسِكُمْ فی سَبيلِ اللَّهِ ذلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خـدا جهاد نماییـد؛ این برای شـما بهتر است اگر بدانید حضـرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید

بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگـانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عـده ای خیر انـدیش اداره و تامین گردیـده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضـر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صـاحب اصـلی ایـن خـانه (قـائمیه) امیـد داشـته و امیـدواریم حضـرت بقیه الله الاـعظم عجـل الله تعـالی فرجه الشـریف تـوفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شـماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شـماره حساب شبا : -IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱ ۵۳-۰۶۰۹به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج – به سندش، از امام حسین علیه السـلام -: هر کس عهـده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جـدا کرده است و از علوم مـا که به دستش رسیده، به او سـهمی دهـد تا ارشاد و هـدایتش کنـد، خداونـد به او می‌فرمایـد: «ای بنـده بزرگوار شریـک کننـده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سـزاوارترم. فرشـتگان من! برای او در بهشت، به عـدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسـکری علیه السـلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یـک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشـتن بینـوایی ضـعیف را دارد و تـو او را از دسـتش می‌رَهـانی، یـا مردی نـاصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضـعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سـپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زیـد: امام حسـین علیه السـلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخوانـد و او اجابت کنـد، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


مرکز تحقیقات رایانه‌ای
قائمیه
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹